



PROFNIT

Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual
e Transferência de Tecnologia para a Inovação

Universidade Federal de Alagoas



ALCILENE VIEIRA FERREIRA

**DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO PARA
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

Instituto de Química e Biotecnologia

Campus A. C. Simões

Tabuleiro dos Martins

57072-970 - Maceió – AL

www.profnit.org.br

ALCILENE VIEIRA FERREIRA

**DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO PARA
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação.

Orientador: Eduardo Setton Sampaio da Silveira

Coorientador: Josealdo Tonholo

Maceió
2019

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

F383d Ferreira, Alcilene Vieira.
Desenvolvimento de modelo de gestão da comunicação para inovação organizacional / Alcilene Vieira Ferreira. – 2019.
112 f.: il., graf., tabs. color. + material adicional (1 folheto, 32 f.)

Orientador: Eduardo Setton Sampaio da Silveira.
Coorientador: Josealdo Tonholo.
Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Química e Biotecnologia. Macció, 2019.
1 folheto (produto educacional): Guia do modelo de gestão da comunicação para inovação organizacional.

Bibliografia: f. 48-49.
Apêndices: f. 50-112.

1. Comunicação nas organizações. 2. Inovação organizacional. 3. Modelo de excelência em gestão. 4. Radar da inovação. 5. Rede de metrologia (Alagoas). I. Título.

CDU: 65.012.45:658



BR 104 Km14, Campus A. C. Simões
Cidade Universitária, Tabuleiro dos Martins
57072-970, Maceió-AL, Brasil
Fone: (82) 3214-1144
Email: profnit.ufal@gmail.com

FOLHA DE APROVAÇÃO

ALCILENE VIEIRA FERREIRA


**DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO PARA
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

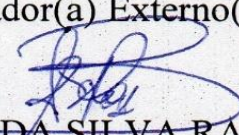
Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

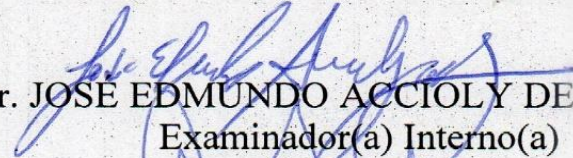
Dissertação aprovada em 1 de novembro de 2019.

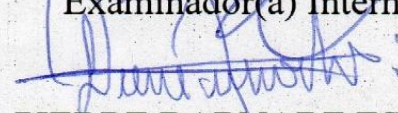
COMISSÃO JULGADORA:


Dr. EDUARDO SETTON SAMPAIO DA SILVEIRA, UFAL
Presidente


Esp. RODRIGO VASCONCELLOS CAVALCANTE, AGENDA A
Examinador(a) Externo(a) à Instituição


Profa. Dra. ALINE DA SILVA RAMOS BARBOZA, UFAL
Examinador(a) Externo(a) ao Programa


Prof. Dr. JOSE EDMUNDO ACCIOLY DE SOUZA, UFAL
Examinador(a) Interno(a)


Prof. Dr. PIERRE BARNABE ESCODRO, UFAL
Examinador(a) Interno(a)

DEDICATÓRIA

A minha família, minha base. Em especial ao meu pai, Petrucio Ferreira (*In memoria*), e a meus avós, Maria José e Benedito (*In memoria*), que não tiveram oportunidade de estudar, mas sempre me incentivaram.

AGRADECIMENTO

Gratidão é palavra que define esse momento! Um ciclo que chega ao fim e com ele a sensação de dever cumprido. Não foi fácil. Também se fosse não teria graça. Tudo aconteceu conforme estava escrito no livro da vida. Assim eu creio. Tudo tem seu tempo! Por isso, deixar aqui registrado o meu agradecimento a pessoas que estiveram comigo durante essa jornada, é, sem dúvida, um exercício que me faz ter a certeza que quando temos pessoas que torcem pela nossa felicidade, o caminho cheio de pedras, torna-se mais leve. Então, lá vão meus agradecimentos:

Ao bom Deus, luz que ilumina meus passos e me dá força para continuar nos momentos difíceis;
Ao meu esposo, Keffson, que esteve ao meu lado desde o dia da prova de seleção para o mestrado até o último momento, com muito amor e paciência;

A minha mãe pelo seu incentivo e amor incondicional;

A minhas irmãs (Alcina e Amanda) pelo apoio de sempre;

Aos meus tios (Edilson e Edimilson) que me apoiaram em meus estudos desde criança;

Aos amigos que me acompanharam nessa jornada, torcendo por mim;

A Rede Metrológica de Alagoas por ter me proporcionado muito crescimento pessoal e profissional;

Aos professores do mestrado que me fizeram enxergar o mundo sob novas perspectivas;

Aos companheiros de turma com quem dividi momentos inesquecíveis e de muito aprendizado;

Ao orientador, Prof. Eduardo Setton, pela paciência e credibilidade a mim depositada;

Ao meu coorientador, prof. Tonholo, a quem muito admiro, obrigada pelo carinho e confiança de sempre.

A banca examinadora pela disponibilidade de participar desse momento ímpar em minha vida.

A TODOS, MUITO OBRIGADA!

RESUMO

A dissertação apresenta o desenvolvimento do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional, ou, simplesmente, MGCI, cujo objetivo é facilitar o entendimento e mensuração da comunicação organizacional, independente do tipo de organização. Para o desenvolvimento de sua metodologia, levou-se em consideração o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade, o Radar da Inovação e o composto da Comunicação Organizacional Integrada de Margarida Kunsch. O MGCI está alicerçado em 4 fundamentos, que compreendem o conjunto das diferentes modalidades comunicacionais dentro das organizações: Comunicação Interna, Comunicação Administrativa ou Empresarial, Comunicação Mercadológica e Comunicação Institucional. Esses fundamentos desdobram-se em 8 critérios, sendo eles: Cultura Organizacional, Pessoas, Estratégia, Networking, Posicionamento, Clientes, Institucional e Aprendizado. Para validação da metodologia, o MGCI foi aplicado na Rede Metrológica de Alagoas em três momentos distintos. O primeiro, diagnóstico inicial, em agosto de 2017, gerou o Desempenho Geral Total (DGT) 0 e Radar 0 com 24 pontos, o que apontou para o nível 1 de maturidade da organização em relação à comunicação, dentre os 4 níveis estabelecidos pela metodologia. Ao ser reaplicado em 2018, após 12 meses, período em que foram realizadas ações continuadas de comunicação, tendo como base o resultado do DGT 0 e Radar 0, obteve-se 69,67 pontos no DGT 1 e Radar 1, o que impulsionou a elevação do patamar da organização para o nível 2 de maturidade. O terceiro momento, em julho de 2019, o MGCI obteve resultado de 83,67 pontos no DGT 2 e Radar 2, o que implicou na elevação mais uma vez do nível de maturidade em relação às práticas de comunicação, atingindo o nível 3 de maturidade. Isso significa dizer que há ações continuadas de comunicação tendo em vista à promoção de ambiente inovador e, por isso, necessita de monitoramento e continuidade para que se chegue ao patamar de excelência, representado pelo nível 4, que equivale a 100 pontos, e envolvem os 4 fundamentos e 8 critérios do MGCI.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO. INOVAÇÃO. MATURIDADE. REDE METROLÓGICA. VIABILIDADE.

ABSTRACT

The dissertation presents the development of the Communication Management Model for Organizational Innovation, or simply MGCI, whose objective is to facilitate the understanding and measurement of organizational communication, regardless of the type of organization. To develop its methodology, the Management Excellence Model (MEG) of the National Quality Foundation, the Innovation Radar and the composite of Margarida Kunsch's Integrated Organizational Communication were considered. MGCI is based on 4 fundamentals, which comprise all the different types of communication within organizations: Internal Communication, Administrative or Corporate Communication, Marketing Communication and Institutional Communication. These fundamentals unfold into 8 criteria, namely: Organizational Culture, People, Strategy, Networking, Positioning, Clients, Institutional and Learning. To validate the methodology, the MGCI was applied to the Alagoas Metrological Network at three different times. The first, initial diagnosis, in August 2017, generated Total Overall Performance (DGT) 0 and Radar 0 with 24 points, which pointed to the organization's level 1 maturity in relation to communication, among the 4 levels established by the methodology. . When reapplied in 2018, after 12 months, during which continuous communication actions were performed, based on the results of DGT 0 and Radar 0, 69.67 points were obtained in DGT 1 and Radar 1, which boosted the raising the organization's level to maturity level 2. The third moment, in July 2019, MGCI obtained a result of 83.67 points in DGT 2 and Radar 2, which implied once again raising the level of maturity in relation to communication practices, reaching level 3 of maturity. . This means that there are continuous communication actions aimed at promoting an innovative environment and, therefore, needs monitoring and continuity to reach the level of excellence, represented by level 4, which is equivalent to 100 points, and involve the 4 grounds and 8 MGCI criteria.

KEYWORDS: COMMUNICATION. INNOVATION. MATURITY. METROLOGICAL REDE. VIABILITY.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tangram MEG.....	16
Figura 2 – Fundamentos e conceitos do MEG.....	17
Figura 3 – Radar da Inovação.....	18
Figura 4 – Dimensões do Radar da Inovação.....	19
Figura 5 – Composto MGCI.....	20
Quadro comparativo 1: Entrecruzamento das metodologias.....	20
Gráfico 1 – Modelo de Radar de desempenho do MGCI.....	27
Figura 6 – Níveis de maturidade da Gestão de Comunicação.....	29
Figura 7 - Composto da Comunicação Integrada.....	30
Fluxograma 1– A metrologia no processo de inovação.....	37
Figura 8 – Ciclo de aplicação MGCI.....	39
Gráfico 2 – Radar 0 – MGCI.....	41
Gráfico 3 - Radar 1 – MGCI.....	44
Gráfico 4 – Radar 2 – MGCI.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pontuação MGCI.....	24
Tabela 2 – Diagnóstico do MGCI.....	25
Tabela 3 – Modelo de Desempenho Gerencial Total.....	26
Tabela 4 – Peso por fundamento e critério.....	27
Tabela 5 – Cronograma de aplicação do Radar MGCI.....	38
Tabela 6 – Aproveitamento MGCI (Rada 0)	38
Tabela 7 – DGT 0.....	40
Tabela 8 – Ações propostas.....	41
Tabela 9 – Aproveitamento MGCI (Radar 1).....	43
Tabela 10 – DGT 1.....	43
Tabela 11 – Continuação das ações propostas.....	44
Tabela 12 – Aproveitamento MGCI (Radar 2).....	45
Tabela 13 – DGT 2.....	45
Tabela 14 – Comparativo do resultado do DGT e Radar 0,1 e 2.....	46

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DGT – Desempenho Geral Total

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

MGCI – Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional

RI – Radar da Inovação

RMAL – Rede Metrológica de Alagoas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECTI - Secretaria de Estado da Ciência, da Tecnologia e da Inovação de Alagoas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

TIB – Tecnologia Industrial Básica

UFAL – Universidade Federal de Alagoas

VIM – Vocabulário Internacional de Metrologia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 OBJETIVOS.....	14
2.1 Geral.....	14
2.2 Objetivos específicos:	14
3 METODOLOGIA	15
3.1 O que é o MEG?	16
3.2 Sobre o Radar da Inovação	17
3.4 Os 4 fundamentos do MGCI.....	22
3.5 Os 8 critérios do MCGI.....	23
3.7 Entendo o peso de cada critério	27
3.8 Níveis de maturidade do MGCI.....	28
4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA E INOVAÇÃO: UMA VIA DE MÃO DUPLA	30
5 VALIDAÇÃO DO MGCI: CASE DA REDE METROLÓGICA DE ALAGOAS	34
5.1 Metrologia e inovação andam juntas	35
5.1.1 As Redes Metrológicas	36
5.1.1.1 A Rede Metrológica de Alagoas	36
5.2 Cronograma de aplicação do MGCI	38
5.3 DGT 0 e Radar 0	40
5.4 DGT 1 e Radar 1	43
5.5 DGT 2 e Radar 2	44
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
8 APÊNDICES – ENTREGÁVEIS PROFNIT.....	50
APÊNDICE A – MODELO DE DIAGNÓSTICO MGCI.....	50
APÊNDICE B – GUIA MODELO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO PARA INOVAÇÃO	60
APÊNDICE C – RELATÓRIO FINAL DA OFICINA PROFISSIONAL	92
APÊNDICE D – ARTIGO PUBLICADO NO CADERNO DE PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA – QUALIS B3.....	102

1 INTRODUÇÃO

A comunicação assume papel estratégico dentro de uma organização, independentemente de sua estrutura ou porte. Por isso, ela apresenta estreita relação com a inovação, a qual se relaciona diretamente com as mudanças organizacionais e aos agentes que se envolvem nesse processo comunicacional. (PORÉM *et al.*, 2016, p. 96)

Para Ahmed (1998) inovar é a força motriz da transformação e a cultura é seu principal determinante. Sob essa ótica considera-se que a cultura organizacional é quem direciona e molda os padrões, criando valor e propiciando um ambiente inovador. E por assim ser, atua de modo sinérgico, com aprendizado contínuo em todas as áreas, facilitando assim o processo de gestão da comunicação tendo em vista à inovação.

A cultura de inovação necessita de mecanismos de coordenação e interação que abranjam trocas de informações e conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento do conhecimento – que é a base da inovação. As capacidades de comunicação constituem um sistema que preserva a criação de valor e combina comunicação econômica/técnica; gestão da comunicação; e comunicação social e cultural. (JOHANNESSEN e OLSEN, 2011, p.80.)

Dito isto, pode-se evidenciar a comunicação como mola propulsora da inovação. Assim, há a necessidade de toda e qualquer organização ser capaz de enxergar tal importância e desenvolver uma competência comunicativa significativa, capaz de agregar conhecimentos e valores, não somente para os indivíduos que a ela pertence internamente, mas também no ambiente externo, podendo esta reconhecida através de suas práticas em relação ao processo de comunicação e inovação.

Porém *et al.* (Ibid. p. 104), ratifica esse ponto de vista, explicitando que:

A forma como a comunicação se relaciona e colabora na constituição de uma organização compõe um forte elemento indutor do processo de inovação no âmbito organizacional. Trata-se do reconhecimento da comunicação como uma competência essencial, que pressupõe a hibridização da competência em comunicação da organização com a cultura da inovação. Dito de outro modo, a formação repertorial e comportamental gerada no cotidiano organizacional poderá refletir no processo de inovação.

Outrossim, compreende-se que, para inovar, “é essencial a participação interativa que envolve as pessoas, pois são estas que deverão lidar com toda a tensão, complexidade, ambiguidade, incerteza e os riscos que decorrem dos processos de gestão da inovação.” (WERUTSKY, 2016, p. 174)

Foi analisando a vasta literatura acerca da comunicação e inovação, aliada à experiência no meio organizacional, que se verificou a dificuldade em apresentar de forma prática e dinâmica tais conceitos em uma organização, o que direcionou a formulação de uma nova

metodologia, embasada em duas já existentes e também na teoria do composto da comunicação organizacional de Kunsch, capaz de mensurar o nível de maturidade acerca da gestão de comunicação, apontando os pontos críticos a serem melhorados, de fácil assimilação e capaz gerar conhecimento através do desenvolvimento de ações de comunicação que contribuam no processo de inovação organizacional.

Com isso, surgiu o Modelo de Gestão de Comunicação para Inovação Organizacional, ou simplesmente, MGCI, desenvolvido com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), no Radar da Inovação, originalmente, concebido pelo professor Sawhney, e no composto da Comunicação Organizacional Integrada de Margarida Kunsch.

O MGCI foi validado na Rede Metrológica de Alagoas, a qual apresentou um ambiente propício para sua aplicação, uma vez que: a) a organização representa importante apoio ao cenário de inovação no estado de Alagoas, devido aos seus serviços de metrologia prestados a empresas locais, o que implica no aumento e desenvolvimento da competitividade; b) mesmo com tal notoriedade, não apresentava práticas concretas e efetivas de gestão de comunicação; c) apresentava pouca visibilidade no mercado, devido a práticas incipientes de comunicação.

Para tanto, a dissertação está estruturada em seis capítulos que compreendem: Introdução, Objetivos; Metodologia; Comunicação Integrada e inovação: uma via de mão dupla; Validação do MGCI: case da Rede Metrológica de Alagoas e Considerações Finais.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

- Desenvolver uma metodologia de avaliação de um modelo de diagnóstico de gestão da comunicação para inovação organizacional;

2.2 Objetivos específicos:

- Realizar levantamento das principais metodologias voltadas à gestão, comunicação e inovação;
- Estruturar o diagnóstico da gestão da comunicação tendo em vista a inovação dentro de uma organização;
- Validar a metodologia na Rede Metrológica de Alagoas (Rmal);
- Mensurar a maturidade da Rmal em relação a Gestão da Comunicação;
- Identificar as reais necessidades e propor ações estratégicas de comunicação na Rede Metrológica de Alagoas;
- Monitorar os resultados das ações continuadas de comunicação;
- Contribuir para o desenvolvimento de uma Gestão da Comunicação de excelência, sendo capaz de promover um ambiente inovador;
- Auxiliar no desenvolvimento de ações que contribuam para a disseminação da cultura metrológica em Alagoas.

3 METODOLOGIA

A metodologia inicial seguiu um propósito exploratório onde se buscou através de pesquisa bibliográfica em livros e a prospecção de artigos científicos em plataformas científicas, a fim de identificar metodologias capazes de mensurar o grau de maturidade de uma organização em relação à Gestão da Comunicação para Inovação, e que pudesse ser aplicada em qualquer tipo de organização, permitindo uma visão sistemática no tocante à comunicação.

Nessa perspectiva foi iniciado o trabalho de pesquisa na Rede Metrológica de Alagoas (Rmal) através de um levantamento da situação da organização, mapeado por meio de entrevistas as dirigentes da Rede. Visto isso, sentiu-se a necessidade de se ter um modelo de avaliação da gestão da comunicação mais contundente, capaz de apontar com precisão as possíveis lacunas existentes em relação ao desenvolvimento de ações de comunicação tendo em vista um ambiente inovador.

Assim, a abordagem adotada na pesquisa é de caráter qualitativo e quantitativo, uma vez que desencadeou estudo de caso, o qual apresenta uma análise estruturada a partir dos resultados obtidos da aplicação do diagnóstico do Modelo de avaliação da Gestão da Comunicação (MGCI) na Rede Metrológica de Alagoas, *locus* dessa pesquisa, no período de agosto de 2017 a julho de 2019, o que gerou três Desempenhos Gerais Totais (DGTs) e três radares, possibilitando uma análise comparativa e mais completa dos dados.

Para Fonseca,

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. (FONSECA, 2002, p. 20 *apud* Gerhardt e Silveira - org., p.33)

Cabe salientar que o MGCI é uma ferramenta inédita, resultante das pesquisas realizadas, com metodologia própria, adaptada de outras existentes, desenvolvida a partir da observação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade, Radar da Inovação (desenvolvido pelo professor Sawhney) e no composto da Comunicação Organizacional Integrada de Margarida Kunsch.

3.1 O que é o MEG?

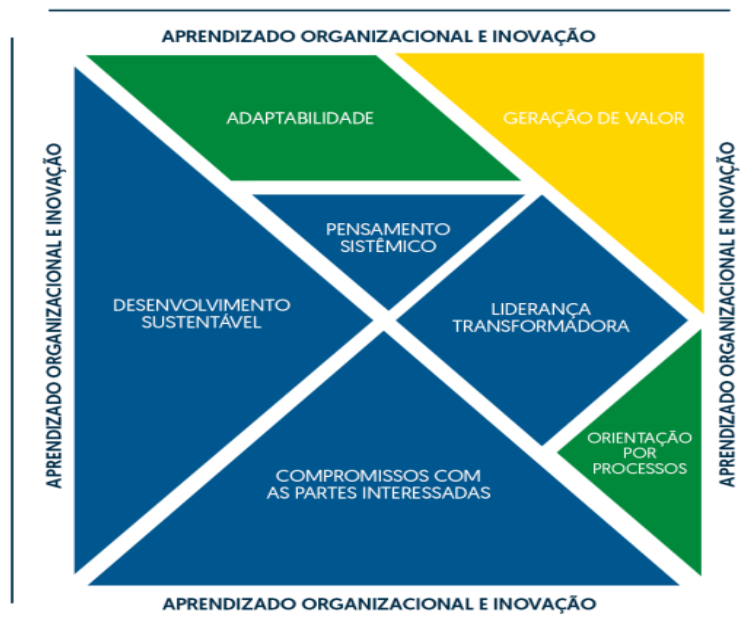
O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a qual foi criada em 1991, por um grupo de representantes dos setores público e privado. Ela objetiva gerar valor às organizações e outras partes interessadas, por meio do apoio à busca permanente da excelência.

O MEG está em sua 21ª edição onde apresenta uma nova metodologia de diagnóstico, com ênfase no ciclo **PDCL**, **Plan** (planejar), **Do** (realizar), **Check** (verificar), **Learn** (aprender) que auxiliam no aprimoramento da comunicação, produtividade e efetividade tendo em vista o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Ele reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações (públicas e privadas) universidades e especialistas do Brasil e do exterior, estando baseado em oito Fundamentos da Gestão para Excelência, que se desdobram em temas e seus respectivos processos, que, por sua vez, produzem os resultados.

A representação gráfica desse novo MEG é o Tangram – quebra-cabeça chinês de sete peças – que simboliza a flexibilidade que as organizações têm ao utilizar tal modelo de excelência, sendo adaptável ao ambiente organizacional e suas necessidades.

A figura 1 representa graficamente o MEG:

Figura 1 – Tangram - MEG



Fonte: FNQ (2017)

Os Fundamentos da Gestão para Excelência são expressos em características tangíveis e mensuráveis quantitativa ou qualitativamente. Seu sistema de pontuação possibilita a

avaliação do grau de maturidade da gestão, dos processos e resultados. Eles e seus respectivos conceitos estão representados na figura 2:

Figura 2 – Fundamentos e conceitos do MEG

FUNDAMENTO	CONCEITO
PENSAMENTO SISTÊMICO	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos numa perspectiva de curto e longo prazos.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Fonte: FNQ (2017)

Segundo a FNQ, esses fundamentos não atuam isoladamente, mas pelo contrário, eles se integram e interagem. Isso é o que o caracteriza como sendo um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas Classes Mundiais, ou seja, nas organizações consideradas entre as melhores do mundo em gestão organizacional.

3.2 Sobre o Radar da Inovação

O Radar da Inovação (RI) também serviu de base durante o processo de criação do MGCI porque sua metodologia, assim como o MEG, leva em consideração os aspectos de uma organização como um todo, de maneira sistêmica, na perspectiva da inovação.

Ele foi desenvolvido pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois, EUA, para mensurar o grau de inovação nas pequenas empresas.

São 12 dimensões analisadas, a partir de um diagnóstico com 42 itens (questões), o qual gera um resultado em forma de radar, apontando o grau de maturidade em que se encontra a organização em relação ao funcionamento e missão.

As dimensões são: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora, conforme figura3.

Figura 3 – Radar da Inovação



Fonte: www.revistaespacios.com (2016)

Compreende-se que as dimensões se conectam, o que implica dizer que uma ação feita em uma dimensão, também afeta o desempenho das demais.

Essa ferramenta foi incorporada ao Sebrae no Programa Agentes Locais de Inovação no intuito de verificar junto às empresas atendidas pelo Programa em quais áreas (dimensões) a inovação estava mais presente, e quais deixava a desejar, traçando, a partir daí, ações que pudessem alavancar o nível de inovação na empresa.

A figura 4 mostra a relação de como as dimensões apontam as formas de inovar dentro de uma organização, cada uma com suas especificidades, porém interligadas ao todo.

Figura 4 - Dimensões do Radar da Inovação

Oferta:	•desenvolvimento de novos produtos ou serviços inovadores que serão valorizados pelo clientes.
Plataforma:	•aglomerado de componentes comuns, métodos ou tecnologias que auxiliam como blocos de criação para produtos ou serviços.
Solução:	•uma combinação formada por produtos personalizados, serviços e informações que possui como objetivo resolver o problema do cliente.
Cliente:	•novas necessidades ou identificação de segmentos não atendidos.
Experiência do cliente:	•repensar as interações e experiências entre cliente e empresa.
Valor:	•descobrir novos fluxos de receitas ainda desconhecidos pela empresa, bem como, outras formas de expandir a capacidade de capturar valor por meio das interações com os clientes e demais parceiros.
Processo:	•redefinir processos operacionais fundamentais para aperfeiçoar a eficiência e a eficácia.
Organização:	•analisar e refletir sobre as atividades da empresa, assim como os papéis e responsabilidades dos stakeholders.
Cadeia de fornecimento:	•agilizar o fluxo de informações e as relações de terceirização.
Presença:	•criação de novos canais de distribuição e novos pontos de presença ou a utilização dos já existentes de forma criativa.
Redes:	•uso de tecnologia da informação e comunicação de maneira inteligente e integrada às ofertas.
Marca:	•expansão da marca para novos domínios e extensão da marca de forma criativa.

Fonte: adaptado de Sawhney et al. (2011, pp. 30-33) *Op Cit.* CARVALHO e ALMEIDA *et al.*(2016)

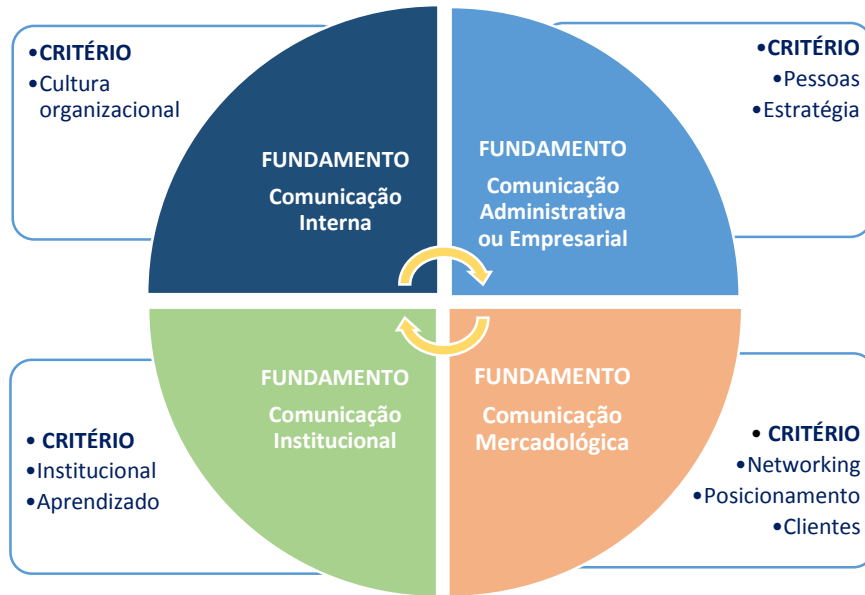
Ao analisar o RI em todas as suas dimensões, nota-se que a comunicação está presente em todas elas e o quanto ela se conecta entre si, favorecendo a inovação.

3.3 Estrutura do MCGI

O MCGI foi estruturado para possibilitar uma visão sistemática e específica de como a organização está atuando no campo da comunicação e quais estratégias estão sendo adotadas para propiciar um ambiente com uma cultura inovadora.

Por isso, ele está alicerçado em 4 fundamentos, que compreendem o conjunto das diferentes modalidades comunicacionais dentro das organizações, sendo então: Comunicação Interna, Comunicação Administrativa ou Empresarial, Comunicação Mercadológica e Comunicação Institucional. Esses fundamentos desdobram-se em 8 critérios como pode ser observado na figura 5, formando assim o composto do MCGI.

Figura 5 - Composto MGCI



Fonte: autoria própria (2019)

Esse composto interage de modo contínuo e complementar, ou seja, uma ação que seja desenvolvida em um fundamento e critério conecta-se aos demais, melhorando a comunicação com um todo.

Para uma melhor compreensão, pode-se observar no quadro comparativo 1 como as metodologias se entrecruzam e quais fundamentos e critérios do MGCI correspondem aos Fundamentos do MEG e aos Radar da Inovação.

Quadro comparativo 1 - Entrecruzamento das metodologias

FUNDAMENTOS MGCI (Comunicação Organizacional Integrada)	CRITÉRIOS MGCI	FUNDAMENTOS MEG	RADAR DA INOVAÇÃO
Comunicação Interna	Cultura Organizacional	Liderança transformadora	Processo; Organização;
	Pessoas	Compromisso com as partes interessadas;	Organização; Processo;

Comunicação Administrativa		Orientação por processos;	
	Estratégia	Compromisso com as partes interessadas; Orientação por processos;	Organização; Cadeia de fornecimento; Plataforma;
Comunicação Mercadológica	Networking	Pensamento Sistêmico; Geração de valor;	Presença; Redes; Marca; Valor;
	Posicionamento	Pensamento Sistêmico; Geração de valor;	Presença; Redes; Marca; Valor; Plataforma;
	Clientes	Pensamento Sistêmico; Geração de valor;	Cliente; Experiência do cliente;
Comunicação Institucional	Institucional	Aprendizado Organizacional e Inovação; Desenvolvimento sustentável;	Valor; Cadeia de fornecimento;
	Aprendizado	Aprendizado Organizacional e Inovação; Desenvolvimento sustentável; Adaptabilidade; Geração de Valor	Valor; Solução; Experiência do cliente;

Fonte: autoria própria (2019)

Isso ratifica a forma sistemática de atuação da comunicação e como ela perpassa as metodologias de modo sinérgico e dinâmico, o que implica dizer que as ações de comunicação necessárias para melhorar determinado fundamento e critério acaba impactando nas demais.

3.4 Os 4 fundamentos do MGCI

Ao desenvolver o MGCI, levou-se em consideração a filosofia de Comunicação Organizacional Integrada proposta por Kunsch (1997), cujo intuito é “nortear e orientar toda comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada”.

Além disso, como referência o MGCI utilizou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que em sua 21ª edição, está alicerçado em 8 fundamentos, sendo eles:

- Pensamento sistêmico;
- Aprendizado organizacional e inovação;
- Liderança transformadora;
- Compromisso com as partes interessadas;
- Adaptabilidade;
- Desenvolvimento sustentável;
- Orientação por processos;
- Geração de valor.

Nessa perspectiva e da filosofia da gestão da comunicação organizacional integrada, foram então constituídos os 4 fundamentos do MGCI, por entender que a comunicação organizacional deve acontecer de modo sinérgico e amplo, em um sistema integrado, não se resumindo a apenas a uma prática isolada de comunicação.

Entende-se como fundamentos do MGCI:

- **Comunicação Interna** – Promove maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informação e experiências e à participação em todos os níveis.
- **Comunicação Administrativa** – Relaciona os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, permitindo o funcionamento do sistema organizacional.
- **Comunicação Mercadológica** – Compreende toda manifestação vinculada em torno dos objetivos de vendas de uma organização. Busca divulgar os produtos e/ou serviços, procurando identificar seus públicos-consumidores por meio de pesquisa de mercado.

- **Comunicação Institucional** - Constrói a credibilidade da organização, tendo como proposta básica a influência político-social e a criação e consolidação de sua personalidade. Ou seja, está ligada diretamente à imagem e reputação corporativa.

3.5 Os 8 critérios do MCGI

A partir da consolidação dos 4 fundamentos do MGCI foi possível definir quais seriam os critérios analisados, conforme o objetivo de cada fundamento. Ou seja, o que seria investigado na organização, tendo em vista obter um olhar sistemático e apurado, de um ponto de vista de 360° graus.

Para cada critério foi estabelecido seu respectivo objetivo, ou seja, o que de fato ele estaria analisado dentro de uma organização, sempre considerando o princípio estratégico de uma comunicação eficaz e eficiente, como expõe Kunsch:

Com um sistema integrado, os diversos setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais. (KUNSCH, 2003, p. 75.)

Com isso, ficaram definidos 8 critérios primordiais no processo de avaliação da comunicação organizacional, sendo eles:

1. **Cultura Organizacional** - Verifica o nível da cultura organizacional da empresa, analisando como a mesma está gerando engajamento na equipe.
2. **Pessoas** - Analisa como estão definidas as ações e estratégias que promovem um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal e coletivo dos colaboradores da organização.
3. **Estratégia** - Analisa como a Liderança direciona estratégias e estabelece planos de ação e metas para almejar os resultados esperados, monitorando e compartilhando as informações com os colaboradores.
4. **Networking** - Verifica as estratégias de ampliação de relacionamentos com o público externo, visando obter informações de possíveis clientes, fornecedores e parceiros, promovendo visibilidade da empresa.
5. **Posicionamento** - Analisa como a empresa se posiciona no mercado em relação a seus concorrentes, visando o fortalecimento de sua marca.
6. **Clientes** - Analisa como a empresa trata seus clientes e qual meio utiliza para comunicar-se de modo eficaz com eles.
7. **Institucional** - Analisa como a organização gerencia estratégias de comunicação tendo em vista a manutenção de sua imagem e reputação perante seus públicos.

8. **Aprendizado** - Busca compreender, de modo sistemático, o impacto que as ações de comunicação tem dentro de uma organização.

3.6 Pontuação do MGCI

O MGCI é composto por 37 requisitos, ou seja, questões de múltiplas escolhas, as quais estão subdivididas entre os 4 Fundamentos e 8 Critérios, conforme mostra tabela 1:

Tabela 1 – Pontuação MGCI

FUNDAMENTO	CRITÉRIO	QUANTIDADE DE REQUISITOS (QUESTÕES)	PONTUAÇÃO MÁXIMA TOTAL
Comunicação Interna	Cultura Organizacional	6	18
Comunicação Administrativa	Pessoas	4	12
	Estratégia	5	15
Comunicação Mercadológica	Networking	3	9
	Posicionamento	4	12
	Clientes	5	15
Comunicação Institucional	Institucional	4	12
	Aprendizado	6	18
TOTAL		37	100%

Fonte: Autoria Própria. (2019)

Cada fundamento e seu(s) respectivo(s) critério(s) tem um quantitativo de requisitos, ou seja, questões que foram desenvolvidas para auxiliar na compreensão de como uma organização está em relação à prática de determinadas ações de comunicação. Recebendo assim pontuações e pesos específicos.

O critério de pontuação do MGCI corresponde a quatro escalas, sendo elas: 0,1, 2 e 3. Assim, cada resposta equivale a uma pontuação determinada. Quanto mais próximo de 0, menos prática efetiva de comunicação existe na organização. Se a resposta equivaler a 3 pontos, significa que existem boas práticas de comunicação de modo contínuo e monitorado.

Ou seja:

0 = Não há nenhuma prática e/ou ação de comunicação determinada;

1 = Há alguma prática e/ou ação de comunicação, porém esporadicamente, de modo insipiente;

2 = Existem práticas e/ou ações de comunicação, com pouco monitoramento;
 3 = Existem práticas e/ou ações de comunicação continuadas, planejadas e monitoradas constantemente.

Observa-se o exemplo na tabela 2, extraída do MGCI no critério “networking”, onde sintetiza o exposto, facilitando o entendimento:

Tabela 2 - Diagnóstico do MGCI

Diagnóstico do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional - MGCI				
Critério	Networking	Gestão		
	Requisitos	Pontuação		
6	A organização promove eventos para atrair novos clientes e divulgar seus conteúdos?			
	a) Não há promoção de eventos. (0)			
	b) Alguns eventos são realizados, esporadicamente. (1)			
	c) São realizados alguns eventos, esporadicamente, sem resultados efetivos.(2)			
7	A organização participa de feiras, congressos, exposições ou afins no intuito de promover sua marca?			
	a) Não há participação em eventos por parte da empresa. (0)			
	b) A empresa participa esporadicamente, de eventos, mas não promove sua marca. (1)			
	c) A Empresa participa, regularmente, de eventos e promove sua marca. (2)			
8	3. A organização tem a prática de ações de benchmarking?			
	a) Não são realizadas ações de benchmarking. (0)			
	b) A empresa realiza ações de benchmarking esporadicamente.(1)			
	c) A empresa realiza ações regularmente com envolvimento dos colaboradores. (2)			
	d) A ação de benchmarking faz parte das estratégias e planos da empresa, tem o envolvimento dos colaboradores e as informações são utilizadas para melhoria do negócio. (3)			
	Somatório			
	Pontuação Obtida	0		
	Pontos Possíveis	9		
	Desempenho	0	%	

É importante lembrar que sempre que a opção escolhida corresponder as alternativas (c) ou (d), ou seja, 2 ou 3 pontos, é necessário o registro sobre a(s) prática(s) de gestão da comunicação, anotando então a(s) evidência(s) apresentada(s) pela organização. Por exemplo, se durante a aplicação do diagnóstico MGCI a organização responder que tem ações consolidadas de *benchmarking*, o que a levará a pontuação máxima de 3 pontos, ela deve apresentar quais são essas ações, sua periodicidade, quem as pratica e os resultados já obtidos, isso é o que vai evidenciar a resposta de pontuação máxima e auxiliar em um planejamento *a posteriori*.

Em um primeiro momento, essa **pontuação obtida** gera um **percentual de desempenho**, o qual mais adiante será **multiplicado pelo peso do critério** (ver tabela 3) que será **dividido por 100**, que é a soma total dos pesos de todos os critérios, resultando em um segundo ponto obtido, que dessa vez comporá a nota do **Desempenho Geral Total (DGT)**, responsável por gerar o Radar do MGCI, evidenciando a maturidade da organização em relação à comunicação.

Para simplificar, a fórmula do DGT é a seguinte:

$$\frac{\text{Percentual} \times \text{Peso}}{100} = \text{Pontos Obtidos}$$

Por sua vez, o cálculo realizado para obtenção do resultado do **Desempenho Gerencial Total (DGT)** equivale a soma de todos os pontos obtidos nos 8 critérios, sendo que cada critério tem peso diferente, que ao todo somam 100 pontos, o que representa o nível de excelência.

Como se pode observar a tabela 3, o **DGT** apresentado corresponde a 100% de aproveitamento, o representa o nível de excelência no processo de Gestão da Comunicação para Inovação, que pode ser alcançado por qualquer organização, desde que mantenha diversas práticas ativas de comunicação, no que compete aos critérios apresentados por tal ferramenta.

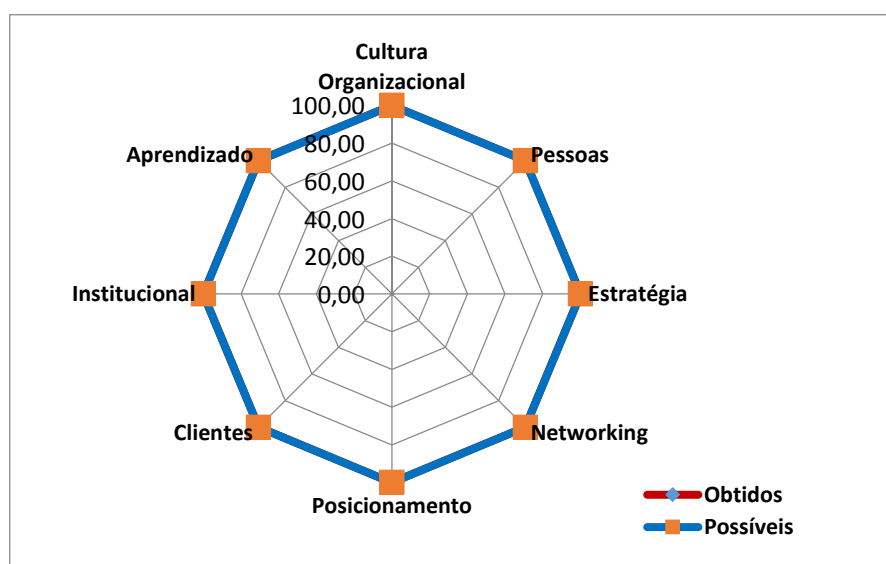
Tabela 3 - Modelo de Desempenho Gerencial Total

Desempenho Gerencial	Critérios	Desempenho		
		Percentual	Peso	Pontos Obtidos
Gestão da Comunicação para Inovação	<i>Cultura Organizacional</i>	100,0	18,0	18,00
	<i>Pessoas</i>	100,0	16,0	16,00
	<i>Estratégia</i>	100,0	10,0	10,00
	<i>Networking</i>	100,0	6,0	6,00
	<i>Posicionamento</i>	100,0	8,0	8,00
	<i>Clientes</i>	100,0	10,0	10,00
	<i>Institucional</i>	100,0	8,0	8,00
	<i>Aprendizado</i>	100,0	24,0	24,00
Desempenho Gerencial Total - DGT (de 0 a 100)		100,00		

Fonte: Autoria própria. Extraída do MGCI (2019)

Observe também o Radar de desempenho do MGCI gerado após a aplicação do diagnóstico, que assim como o DGT acima, também representa o nível de excelência que uma organização pode alcançar, a depender de suas práticas de comunicação.

Gráfico 1 – Modelo de Radar de desempenho do MGCI



Fonte: Autoria própria. Extraída do MGCI. (2019)

3.7 Entendo o peso de cada critério

Para se chegar ao peso de cada critério foi preciso analisar dentro de uma perspectiva gerencial o que poderia ter mais peso em relação a uma gestão de excelência. Aonde se chegou ao entendimento que seria o aprendizado, levando em consideração o ciclo PDCL, o qual orienta o planejamento das ações do MGCI e tem como premissa o aprendizado como sendo essencial para avaliar o que deu certo e o que precisa ser melhorado para uma próxima etapa ou ciclo.

Na tabela 4 pode-se observar a distribuição do peso de cada critério e seu respectivo fundamento.

Tabela 4 – Peso por Fundamento e Critério

FUNDAMENTO	CRITÉRIO	PESO
Comunicação Interna	Cultura Organizacional	18
Comunicação Administrativa	Pessoas	16
	Estratégia	10

Comunicação Mercadológica	Networking	6
	Posicionamento	8
	Cientes	10
Comunicação Institucional	Institucional	8
	Aprendizado	24
TOTAL		100

Fonte: Autoria própria (2019)

Nessa perspectiva, viu-se a necessidade de ter o peso final do aprendizado o maior do MGCI, equivalendo 24% do peso total, uma vez que ele é o responsável por avaliar como está o processo de aprendizagem, conforme as ações são executadas. Podendo a partir daí, realizar ações corretivas, caso seja necessário.

Critério aprendizado: *Quantidade de requisito X peso 4 = peso total do critério*

Vale salientar que o segundo maior peso corresponde ao critério Cultura Organizacional por entender que ela é de fundamental importância no que concerne a criação de um ambiente propício à inovação.

Critério Cultura Organizacional: *Quantidade de requisito X peso 3 = peso total do critério*

Os demais critérios (estratégia, networking, posicionamento, clientes, institucional) tiveram a quantidade de seus respectivos requisitos, ou seja, questões, multiplicadas por peso 2 para se chegar ao peso total por critério.

Quantidade de requisito (questão) X peso 2 = peso total do critério

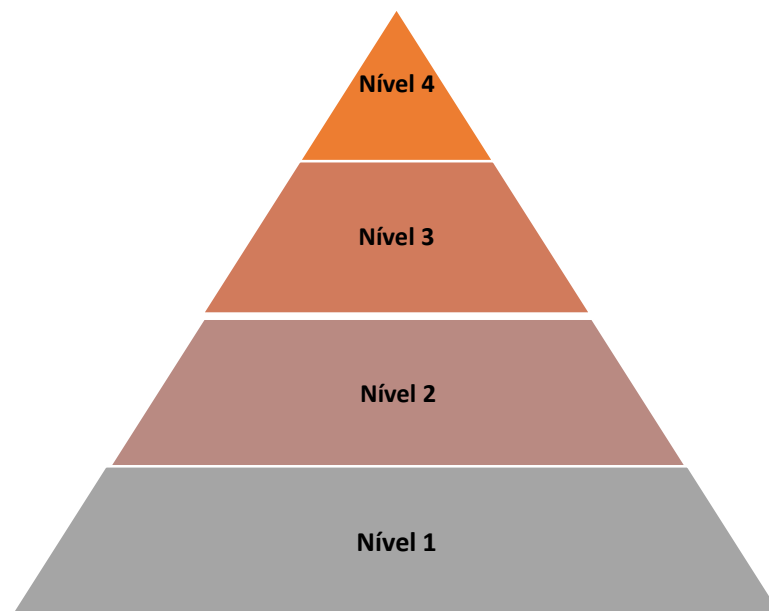
Vale ratificar que todos os critérios e fundamentos se completam e que atuam em sinergia, buscando o equilíbrio dentro de uma organização, cujo alvo principal é uma gestão de comunicação de excelência.

3.8 Níveis de maturidade do MGCI

O nível de maturidade de uma organização em relação à gestão da comunicação para inovação organizacional é analisado e mensurado a partir do resultado do Desempenho Geral Total (DGT), onde apresenta o total de pontos obtidos nos Fundamentos e Critérios através das ações executadas ou não.

Ele é importante uma vez que indica em qual patamar a organização se encontra, apontando caminhos que a leve ao nível de excelência, representado pelo nível 4, ou seja, o topo da pirâmide, conforme a figura .

Figura 6 – Níveis de maturidade do MGCI



Fonte: autoria própria. (2019)

Abaixo, pode-se observar os 4 tipos de níveis e seus respectivos significados:

- **Nível 1 – Iniciante** – 0 a 50 pontos – ações incipientes de comunicação, sem frequência.
- **Nível 2 – Básico** – 51 a 70 pontos – ações de comunicação em desenvolvimento com planejamento e frequência regular.
- **Nível 3 – Intermediário** – 71 a 99 pontos - ações de comunicação em desenvolvimento contínuo, com planejamento e monitoramento.
- **Nível 4 – Avançado** – 100 pontos – Excelência na Gestão da Comunicação. Planejamento, execução, monitoramento e aprendizado continuados, atuando em sinergicamente em toda organização.

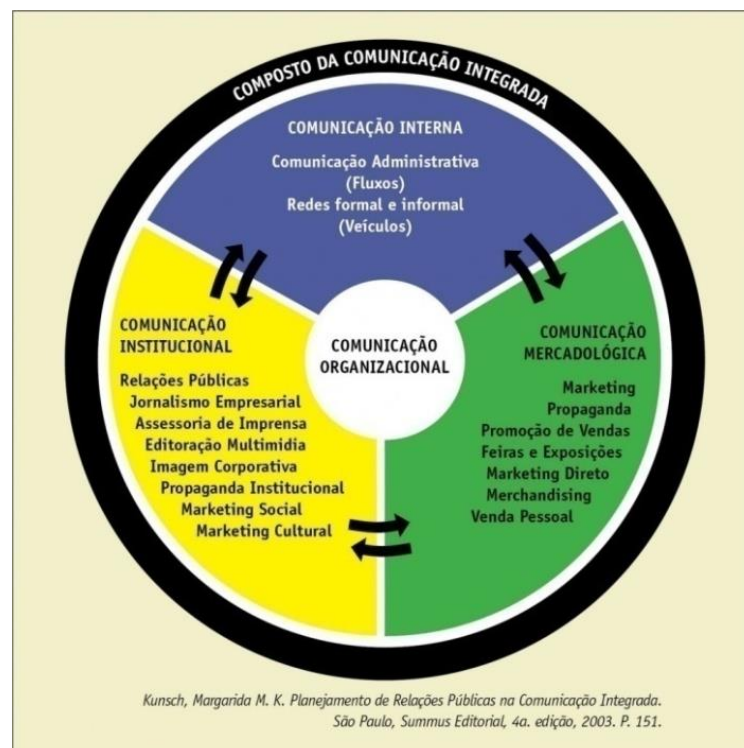
Nessa perspectiva, pode-se dizer que os níveis de maturidade do MGCI são um norte que orientam os caminhos que uma organização deve seguir para atingir a excelência na gestão comunicação organizacional, fazendo com que todas as áreas interajam sinergicamente.

4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA E INOVAÇÃO: UMA VIA DE MÃO DUPLA

A Comunicação assume um importante papel dentro de uma organização, sendo ela o fio condutor para consolidação da construção de diversos significados, principalmente, na promoção do senso de pertencimento agregado à cultura organizacional.

Entende-se por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o “*mix*” ou composto organizacional. (Figura 7).

Figura 7- Composto da Comunicação Integrada



Fonte: www.comunicacaointegrada.com.br (2017)

Daí a necessidade de desenvolver ações estratégicas que integrem toda a organização de forma harmoniosa. "O importante, para uma organização social, é a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos" (KUNSCH, 2003, p. 134).

Pois, é o processo de interação das atividades que proporciona a colaboração e faz fluir a inovação. Diante disto, Porém *et al.* (2016) enfatiza que:

A forma como a comunicação se relaciona e colabora na constituição de uma organização compõe um forte elemento indutor do processo de inovação no âmbito

organizacional. Trata-se do reconhecimento da comunicação como uma competência essencial, que pressupõe a hibridização da competência em comunicação da organização com a cultura de inovação. Dito de outro modo, a formação repertorial e comportamental gerada pela comunicação no cotidiano organizacional poderá refletir no processo de inovação organizacional. (Porém et al., 2016, p.104)

É nesse cenário, apontado por Porém, que a comunicação ganha relevância. Portanto é sabido dizer que a comunicação organizacional estabelece ações coordenadas e sinérgicas de esforços humanos e organizacionais, visando a máxima eficiência e eficácia dos processos que envolvem o todo.

Cabe ressaltar diante de tais perspectivas, que a comunicação organizacional está em constante movimento, sendo este específico de cada organização e contexto a qual se encontra. Por isso, se faz necessário uma análise de ambiente, tendo em vista a identificação de suas reais necessidades, para a partir disso delinear ações estratégicas levando em consideração o *mix* comunicacional.

Inovar ou não inovar, eis a questão! Comumente observar-se, escuta-se e pesquisa-se muito acerca da inovação. No entanto, é de sendo comum que a inovação é de fundamental importância para manter a dinâmica do mercado, fazendo com que as organizações sejam cada vez mais competitivas.

A palavra inovação é um termo derivado do latim *innovation* e se refere a uma ideia, método ou objeto desenvolvido e criado, que pouco se parece com padrões anteriores.

A partir dessa definição, nota-se que inovar, sem dúvida, faz com que qualquer organização saia da zona de conforto quebrando um “paradigma” mediante algo que precisa ser criado ou até mesmo significativamente melhorado.

“A inovação também deve ser entendida como o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais” (TRÍAS DE BES e KOTLER. 2011, p. 18).

Nessa perspectiva, o Manual de Oslo expõe que a inovação é

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE; FINEP, 2005, p. 55).

Essa definição traz em sua essência um leque de possibilidades de inovação. No entanto, busca-se ater aos dois tipos específicos de inovação, proposto pelo Manual de Oslo: a inovação de marketing e a organizacional.

A inovação de marketing diz respeito aos incrementos e melhorias voltadas ao atendimento ao cliente, com mudanças significativas na concepção do produto, ou em sua

embalagem, posicionamento, promoção ou fixação de preços (OCDE, 2005). Para que isto aconteça, são necessárias ações estratégicas de comunicação mercadológica.

Já no tocante a inovação organizacional, se diz respeito “à implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OCDE, 2005, p. 61). E por assim, abrange o *mix* comunicacional, proposto por Kunsch, sendo ele comunicação institucional, administrativa e interna do composto de comunicação integrada. Pois, somente a partir de uma visão sistemática da empresa, se é possível propor melhorias que agreguem valor à organização, vindo a ocasionar a inovação organizacional.

Outrossim, para Scherer, Bignetti e Carlomagno (2015, p.1) “as inovações não são fruto de geração espontânea, nem criadas no vácuo: são antes de tudo resultado de intenções deliberadas e geradas num ambiente propício, num terreno fértil onde as ideias prosperam.”

Desse modo, pode-se dizer que a cultura organizacional é o limiar da inovação. Entende-se aqui que a inovação “se constitui a partir dos comportamentos coletivos e individuais que são intercambiados nas rotinas organizacionais, condicionados pelas culturas que tecem e ressignificam o cotidiano das organizações” (PORÉM, *et.al*, 2016, p.4)

A comunicação contribui ativamente para a criação de uma cultura de inovação dentro de uma organização. Ela é "o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo" (DUARTE; MONTEIRO, 2009).

As organizações precisam estar cientes da importância de um processo de comunicação interna eficaz, pois, quanto melhor for o processo de comunicação entre os dirigentes e seus colaboradores, menor será a resistência às mudanças. Ao receber a informação, processá-la e realimentar o processo, confirmando o entendimento, o colaborador se torna partícipe do processo de inovação e, portanto, corresponsável por ele. (CARVALHO *et al.*, 2011, p.92)

É por isso que uma organização inovadora depende da forma como os agentes organizacionais, sejam eles, funcionários, gerentes, corpo diretivo, etc., assimilam e incorporam a cultura de inovação, da sua valorização e de o quanto eles estão dispostos a fazer em prol da difusão e disseminação da inovação por meio de processos comunicativos que sejam capazes de legitimá-las (PORÉM, *et al.* 2016).

Além disso, a organização deve ter maturidade e entendimento suficientes para compreender que o processo de inovação começa de dentro para fora. E que além de trabalhar internamente para proporcionar um ambiente inovador, deve também ter muito bem consolidadas práticas de comunicação com o público externo para que esses possam compreender e absorver as inovações geradas pela organização.

Um processo eficaz de comunicação externa é fundamental para que, de fato, ocorra a inovação. De que adianta a empresa criar um novo produto/serviço, se os clientes não souberem disso? Muitos casos de introdução de novos produtos ou serviços foram malsucedidos em razão da fragilidade no processo de comunicação externa. (CARVALHO *et al.*, 2011, p.92)

Nessa mesma linha Barãnano (2005, p.61) reforça que a inovação é um complexo processo tecnológico, sociológico e econômico, que envolve uma teia extremamente intrincada de interações, tanto no interior da empresa como entre a empresa e as suas envolventes econômica, técnica, concorrencial e social.

Ter a organização como um sistema articulado e com inúmeras possibilidades, faz com que haja fluidez na comunicação interna e, acima de tudo, a integração de todas as atividades, o que contribui para o lançamento de inovações com sucesso, pois garante que todos os esforços apontem numa mesma direção como propõe Ibid. (2005, p. 62).

A competência em comunicação voltada para a promoção e legitimação de uma cultura de inovação possui complexidade estratégica e é um processo que requer ambientes organizacionais de aprendizagem que valorizem a comunicação e favoreçam o desenvolvimento de significados compartilhados sobre inovação entre os agentes organizacionais envolvidos no processo de geração de inovação. (PORÉM *et al.*, 2016, p. 106)

Isso implica dizer a comunicação e inovação andam juntas num processo contínuo, em que a primeira orienta a liderança na tomada de decisões que favoreçam o compartilhamento de ideias, competências e aprendizados entre os envolvidos na organização e, dessa forma, faça emergir um ambiente colaborativo, em prol da inovação.

Em outras palavras,

O conceito de comunicação organizacional adotado por uma organização, sua importância na dinâmica organizacional e o seu grau de aplicabilidade estratégica podem interferir na sua forma de promover o processo de inovação, uma vez que a cultura organizacional e, por sua vez, a cultura de inovação, estão ligadas à capacidade efetiva de uma organização comunicá-las. (MACEDO *et.al*, 2014, p. 114)

Ademais, entender a dinâmica interna e externa de uma organização exigem esforços que ultrapassam as barreiras das rotinas organizacionais, é preciso ir bem mais além, conhecer o mercado, bem como suas demandas, ouvir fornecedores, clientes internos e externos, articular *benchmarking* com concorrentes, ou seja, ter uma visão de 360 graus, mas com direcionamento e conhecimento, para que assim, seja possível, absorver e implantar as melhores práticas que possam vir a se tornar inovações.

5 VALIDAÇÃO DO MGCI: CASE DA REDE METROLÓGICA DE ALAGOAS

Neste capítulo há a apresentação dos resultados obtidos após aplicação do diagnóstico Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional (MGCI) na Rede Metrológica de Alagoas (Rmal).

Para que fosse possível validar o MGCI e mensurar a maturidade da organização em estudo, em relação ao desenvolvimento de ações de comunicação, tendo em vista a criação de um ambiente inovador, foi necessária a aplicação do modelo em três momentos distintos.

O primeiro, no início das atividades de assessoria de comunicação, onde foi possível captar informações com a gestora da organização, acerca de em qual patamar encontrava-se a referida organização. Sendo este um momento de grande importância para se obter um panorama real e, partir disto, poder traçar um plano de trabalho, levando em consideração o resultado apresentado no radar 0 do MGCI e no Desempenho Gerencial Total 0, baseado nos 8 (oito) critérios, estabelecidos pelo método.

O segundo momento, o MGCI foi aplicado 12 (doze) meses após a primeira aplicação do diagnóstico, sendo agora possível avaliar através dos resultados apresentados no Radar 1, os impactos das ações de comunicação realizadas durante esse primeiro período, o que demonstrou um bom desempenho em relação ao patamar inicial, conforme apresenta-se mais adiante.

O terceiro momento fechou o ciclo estabelecido pela proposta inicial da pesquisa, que seria ao término do 24º mês. Sendo então gerado o terceiro radar, denominado Radar 2, em que apresenta com maior clareza o nível de maturidade obtido ao longo dos 24 meses de execução das atividades de comunicação. Apresentando-se, de modo mensurável, visivelmente compreendido os avanços, através do Desempenho Gerencial Total 3 e do Radar 3.

De fato, isso facilitou a orientação na tomada de decisão para as melhores ações a serem desenvolvidas, no âmbito da comunicação, tendo em vista a excelência, e, por conseguinte, um ambiente inovador.

Vale salientar que a organização estudada nesse case, nunca teve de fato um profissional de comunicação, nem tampouco uma assessoria específica na área, para que as ações de comunicação acontecessem de modo planejado e direcionado, no intuito de obter uma visão sistêmica e integrada em todas as áreas da organização. Algumas ações de comunicação já desenvolvidas eram realizadas de modo empírico, apesar da Rmal ter implantado o Sistema de Gestão ISO 9001.

Dito isto, antes da apresentação dos resultados do MGCI na Rmal, será apresentado, de modo contextualizado, um panorama do que é a metrologia e como ela se organiza nacionalmente e localmente, tendo em vista a inovação e a competitividade.

5.1 Metrologia e inovação andam juntas

A metrologia segundo o Vocabulário Internacional de Metrologia - VIM (2012) é a ciência da medição e suas aplicações, por assim ser é considerada um dos pilares da inovação e da competitividade, uma vez que desempenha um importante papel na harmonização das relações de consumo e empresa.

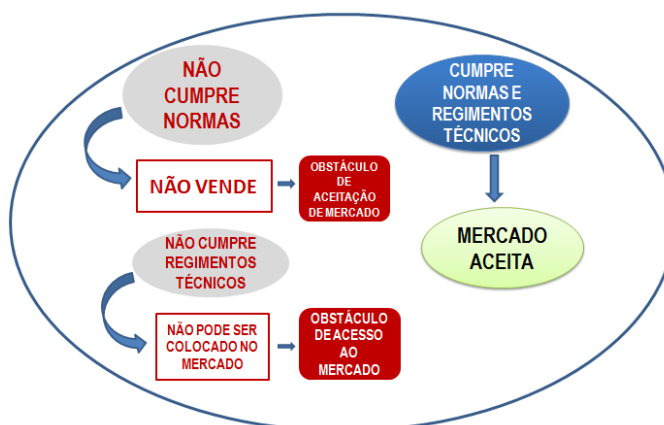
Para países como o Brasil, intensificar as ações nas áreas associadas à infraestrutura de qualidade, conhecida aqui no país como Tecnologia Industrial Básica (TIB), constitui grande e desafiador objetivo, sobretudo considerando estratégias voltadas para a ampliação do sistema metrológico brasileiro. Ainda, representa fundamental importância mercadológica, pois permite ampliar a capacidade de penetração dos produtos nacionais em mercados externos mais sofisticados, implicando no aumento de exportações de produtos de maior valor agregado.

Para tanto, se faz necessário a renovação e qualificação de pessoal, a implantação de novos serviços e a expansão da infraestrutura de laboratórios de calibrações e ensaios, a fim de pulverizar os preceitos metrológicos, fazendo com que a sociedade passe a entender e compreender, de fato, a real importância da metrologia no cotidiano (VIM, 2012).

Afinal, a metrologia está presente em tudo que se utiliza e realiza-se diariamente, desde o perfume até o mais complexo serviço ou produto que exige medição, oferecendo seus principais objetivos: prover confiabilidade, credibilidade, universalidade e qualidade às medições.

Para resumir o quanto a metrologia se faz presente no processo de inovação, o fluxograma sintetiza de forma simples, tal importância:

Fluxograma 1 – A metrologia no processo de inovação



Assim temos o seguinte: empresas que não cumprem normas que as regulamentam, não vendem, logo se criam obstáculos de aceitação no mercado. Ocorre do mesmo modo com empresas que não cumprem regimentos técnicos que orientam a criação de produtos, que também apresentarão restrição mercadológica. Em contrapartida, as empresas que cumprem normas e regimentos técnicos são aceitas no mercado e possuem futuro mais promissor.

5.1.1 As Redes Metrológicas

Conforme as Diretrizes Estratégicas para a Metrologia Brasileira 2018-2022,

as redes metrológicas são associações civis, de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse público, reunindo laboratórios de calibração e de ensaios, com o objetivo de fortalecer a infraestrutura de laboratórios qualificados para apoiar o sistema produtivo do estado ou região onde atua. (CONMETRO, 2017 p. 13.)

Dada a sua importância para apoio à indústria regional e à melhoria da qualidade de laboratórios, bem como para difundir a cultura metrológica, atuando em atividades complementares exercidas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), as principais atividades das redes metrológicas incluem:

- i. desenvolver programas de treinamentos e capacitação;
- ii. disponibilizar bancos de dados sobre serviços metrológicos;
- iii. cadastrar consultores em metrologia para assessoria técnica;
- iv. instalar comitês técnicos;
- v. representar interesses dos laboratórios e comunidade metrológica;
- vi. contribuir para o desenvolvimento das Redes Brasileiras de Laboratórios de Ensaio e Calibração. (Ibidem. p.14)

Essas atividades, desempenhadas com seriedade e competência, são válidas e importantes para o desenvolvimento qualitativo da indústria nacional. No entanto, o processo oficial de acreditação de laboratórios é e continuará sendo da exclusiva competência do Inmetro.

5.1.1.1 A Rede Metrológica de Alagoas

A Rede Metrológica de Alagoas (Rmal) dissemina a cultura metrológica no estado há 14 anos, contribuindo para o desenvolvimento do sistema local de inovação e também para aumento da competitividade.

A criação da Rmal no estado de Alagoas se deu em 2004, através do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoa (SEBRAE/AL) que começou a receber

demandas por parte de laboratórios clínicos que necessitavam de serviços de metrologia e, no entanto, nenhuma instituição local tinha competência técnica para atender tal demanda.

A partir daí o Sebrae local buscou articular juntamente com o Sebrae Nacional e a Rede Metrológica do Rio Grande do Sul, pioneira no Brasil, para obter conhecimentos técnicos sobre o que seria necessário para constituir uma Rede Metrológica em Alagoas.

A Articulação para tal constituição se deu através de diversas instituições como a Universidade Federal de Alagoas (UFAL), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), a Federação das Indústrias do Estado de Alagoas (FIEA) e a Secretaria de Estado da Ciência e da Tecnologia e Inovação (SECTI), tendo em vista a formação do comitê gestor da instituição.

Desde 22 de março de 2005, a Rmal atua no estado estimulando e promovendo suporte técnico em áreas da Tecnologia Industrial Básica, mais especificamente em metrologia, normalização, avaliação da conformidade, reconhecimento da competência de Laboratórios de ensaio e calibração, e na estruturação de sistemas de gestão das empresas.

Conforme aponta em seu Manual da Qualidade (2015),

sua missão é prover e desenvolver ações nas áreas de Tecnologia Industrial Básica, promovendo inovações, qualidade e assegurando confiabilidade aos produtos e serviços do País.

Seus valores estão alicerçados no exercício da missão e a busca da visão que são pautados pelos seguintes princípios de gestão: confiabilidade, competência, ética, acessibilidade, empreendedorismo, imparcialidade e comprometimento. (RMAL, 2015, p. 5)

Empresas de diferentes setores já foram atendidas pela Rmal, tanto com o uso de serviços de consultoria para implantação de normas como a NBR ISO/IEC 17025, específica para laboratórios, NBR ISO 9001, para melhoria dos processos de gestão da qualidade, entre outras ISOS como: 14001, 45001, 22000. Quanto em capacitação e treinamentos através dos cursos ofertados.

Além disso, a Rmal faz o reconhecimento da competência técnica em laboratórios de ensaios e calibração através de um rigoroso processo de avaliação, com base nos requisitos da norma NBR ISO/IEC 17025, sendo um diferencial competitivo para estas empresas, uma vez que as prepara para o recebimento do processo de acreditação junto ao Inmetro.

Este reconhecimento é um processo de caráter voluntário, no qual os laboratórios associados solicitam a avaliação de seus sistemas de qualidade sendo criada desta forma uma rede de laboratórios de calibração e ensaios, composta por laboratórios independentes e autônomos, vinculados entre si através de uma coordenação, com a finalidade de prestar serviços especializados em calibração e ensaios, bem como difundir o conhecimento e uso destas áreas no Estado de Alagoas. (*Ibidem.*)

5.2 Cronograma de aplicação do MGCI

A tabela 5 mostra o cronograma da aplicação do radar 0 ao 2 na RMAL. Cabe evidenciar que o tempo mínimo ideal para reaplicação do MGCI é em média de 6 (seis) meses e máximo de 12 meses, levando em consideração a necessidade de colocar ações em práticas e monitorar seus resultados a depender do(s) objetivo(s) que se pretende atingir na organização e o(s) critério(s) que seja(m) indicado(s) como prioridade(s) para o desenvolvimento e melhoria no processo de comunicação.

Tabela 5 – Cronograma de aplicação do Radar MGCI na RMAL

	MÊS	TIPO DE AÇÃO
1º mês	Agosto/2017	Aplicação do MGCI – Radar 0 – Indicação de ações, conforme indicação do resultado.
	Setembro/2017	Desenvolvimento de ações
	Outubro/2017	Desenvolvimento de ações
	Novembro/2017	Desenvolvimento de ações
	Dezembro/2017	Desenvolvimento de ações
	Janeiro/2018	Desenvolvimento de ações
	Fevereiro/2018	Desenvolvimento de ações
	Março/2018	Desenvolvimento de ações
	Abril/2018	Desenvolvimento de ações
	Mai/2018	Desenvolvimento de ações
Junho/2018	Desenvolvimento de ações	
12º mês	Julho/2018	Aplicação do MGCI – Radar 1 – Avaliação das ações propostas e desenvolvidas. Indicação de ações, conforme indicação do resultado.
	Agosto/2018	Desenvolvimento de ações
	Setembro/2018	Desenvolvimento de ações
	Outubro/2018	Desenvolvimento de ações
	Novembro/2018	Desenvolvimento de ações
	Dezembro/2018	Desenvolvimento de ações
	Janeiro/2019	Desenvolvimento de ações
	Fevereiro/2019	Desenvolvimento de ações
	Março/2019	Desenvolvimento de ações
Abril/2019	Desenvolvimento de ações	

	Maio/2019	Desenvolvimento de ações
	Junho/2019	Desenvolvimento de ações
24º mês	Julho/2019	Aplicação do MGCI – Radar 2 – avaliação das ações propostas e desenvolvidas. Análise comparativa de desempenho.

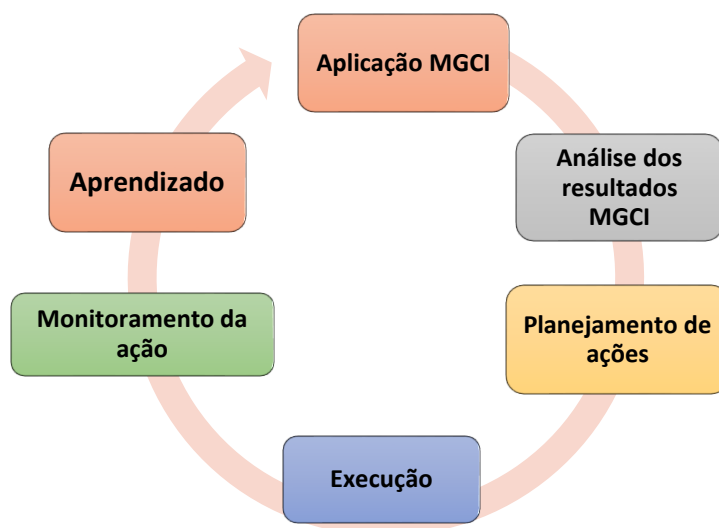
Fonte: autoria própria. (2019)

Ou seja, a depender do resultado obtido após aplicação do MGCI, cabe a gestão da organização decidir por qual critério e fundamento preferir iniciar as ações de comunicação, não existindo, necessariamente, uma regra em que delimite critério e fundamento específico para iniciar ou terminar uma ação, mas as que melhor se adequem e atendam às necessidades da organização de imediato e também a médio e longo prazo.

Por se tratar de melhoria no processo gerencial da organização, pode-se utilizar associado ao MGCI, diversas ferramentas de gestão para atender tal propósito, pois todas elas se complementam, o que facilita desde o planejamento até a mensuração dos resultados.

Para melhor entendimento, observe as etapas que compreendem cada ciclo do MGCI, as quais se repetem conforme quantas vezes forem necessárias na aplicação de tal metodologia.

Figura 8 - Ciclo de Aplicação MGCI



Fonte: Autoria Própria. (2019)

O ciclo de aplicação do MGCI está embasado na ferramenta de gestão **PDCL** – (**P**lan – Planejar), (**D**o – Fazer), (**C**heck – verificar) e (**L**earnig – Aprendizagem) - que traz em sua essência a melhoria contínua dos processos, independentemente de onde seja aplicada.

Essa ferramenta proporciona a definição de melhores estratégias de comunicação, pois age diretamente no processo de ação-reflexão-ação, que contribui, significativamente, na gestão do conhecimento, valorizando o aprendizado, sendo esse um fator importante no resultado de uma ação, propondo uma maior assertividade.

5.3 DGT 0 e Radar 0

Como já exposto anteriormente, a tabela de DGT e o Radar 0 representam o ponto inicial da organização, ou seja, o patamar o qual se encontrava antes de executar ações planejadas de comunicação, advindas da aplicação e análise do MGCI.

Para início de análise, a tabela 6 apresenta o percentual de aproveitamento, onde é possível, previamente, observar resultados obtidos em cada critério e seus respectivos percentuais.

Tabela 6 – aproveitamento MGCI (Radar 0)

Critério	Obtidos	%	Possíveis	%
Cultura Organizacional	6	33,33	18	100,00
Pessoas	3	25,00	12	100,00
Estratégia	2	13,33	15	100,00
Networking	1	11,11	9	100,00
Posicionamento	2	16,67	12	100,00
Clientes	6	40,00	15	100,00
Institucional	2	16,67	12	100,00
Aprendizado	4	22,22	18	100,00

Fonte: Autoria Própria. 2019.Extraída do MGCI.

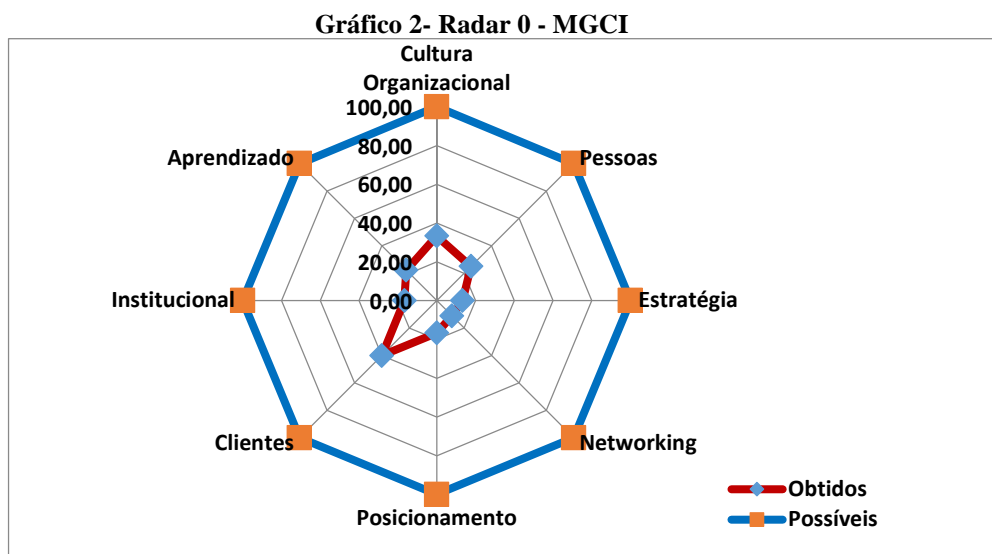
Como é notório, em todos os critérios os resultados obtidos ficaram abaixo dos 50% de desempenho, o que já sinaliza ações incipientes no tocante à comunicação.

Mais adiante, após obter o Desempenho Gerencial Total (**DGT**) 0 da Rmal e o Radar 0, temos a confirmação do baixo desempenho da organização, conforme tabela 7 e gráfico 2:

Tabela 7 - DGT 0

Desempenho	Critérios	Desempenho		
		Percentual	Peso	Pontos Obtidos
Gestão da	<i>Cultura Organizacional</i>	33,3	18,0	6,00
	<i>Pessoas</i>	25,0	16,0	4,00
	<i>Estratégia</i>	13,3	10,0	1,33
	<i>Networking</i>	11,1	6,0	0,67
	<i>Posicionamento</i>	16,7	8,0	1,33
	<i>Clientes</i>	40,0	10,0	4,00
	<i>Institucional</i>	16,7	8,0	1,33
	<i>Aprendizado</i>	22,2	24,0	5,33
Desempenho Gerencial Total (de 0 a 100)		24,00		

Fonte: Autoria Própria. Extraída do MGCI. (2019)



Fonte: Autoria Própria. Extraído do MGCI. (2019)

Esse primeiro momento, o **DGT** foi de **24,00** pontos dentro de um universo total de 100 pontos. O que, juntamente com o Radar MGCI 0, apontou um **nível 1** de maturidade em relação à gestão da comunicação para inovação, ou seja, a organização pode realizar ações pontuais de comunicação, porém não são suficientes para render algum retorno.

Tal nível já era esperado para um momento inicial tendo em vista que a organização não tinha estabelecido setor nem tampouco recursos humanos voltados a desenvolver ações planejadas de comunicação.

Após análise desse resultado foi realizado um planejamento de comunicação integrada e estratégica, tendo em vista promover um ambiente inovador. Como enfatiza Porém (2018), “a inovação está diretamente relacionada às mudanças organizacionais e aos agentes que se envolvem nesse processo por meio da comunicação.”

Para critério é possível elencar diversas ações que não tem um fim por si só, mas que trabalhadas em conjunto, tem papel fundamental de criar e consolidar a imagem e reputação da organização perante seus públicos.

As ações de comunicação desenvolvidas durante o período de 12 meses, após a análise do ambiente, foram as seguintes:

Tabela 8 – Ações propostas de Comunicação para Rmal

Ação	Critério
<ul style="list-style-type: none"> Ampliar e divulgar canais de comunicação interna; 	Cultura Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> Planejar e executar ações de endomarketing; 	Cultura Organizacional

<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer reuniões de brainstorming para incentivo de ideias inovadoras; 	Cultura Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> Atualizar e publicizar os valores da organização, incentivando a prática dos colaboradores; 	Cultura Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> Divulgar entre os colaboradores as responsabilidades de cada função, orientando-lhes seu devido registro para caso necessite acompanhamento; 	Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar documento para registrar a padronização do processo de seleção de colaboradores, conforme requisitos do cargo; 	Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> Incentivar e/ou promover a participação dos colaboradores em cursos e capacitações; 	Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> Planejar ações integradas entre os setores, tendo em vista melhores resultados; 	Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> Propor atualização da missão da organização e divulgá-la amplamente. 	Estratégia
<ul style="list-style-type: none"> Propor atualização da visão da organização e divulgá-la amplamente. 	Estratégia
<ul style="list-style-type: none"> Propor orçamento contínuo para ações de comunicação; 	Estratégia
<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer indicadores e metas para ações de comunicação; 	Estratégia
<ul style="list-style-type: none"> Promover cafés e encontros setorizados; 	Networking
<ul style="list-style-type: none"> Estreitar vínculos com organizações parceiras para participação de eventos; 	Networking
<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniões estratégicas com possíveis parceiros de diferentes setores de atuação da Rmal; 	Networking
<ul style="list-style-type: none"> Realizar ações de benchmarking com redes metrológicas parceiras; 	Networking
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar plano de marketing digital 	Posicionamento
<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar na construção de um novo site para organização; 	Posicionamento
<ul style="list-style-type: none"> Monitorar as redes sociais; 	Posicionamento
<ul style="list-style-type: none"> Enviar releases para imprensa; 	Posicionamento
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver conteúdo para redes sociais e site institucional; 	Posicionamento
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar um folder para divulgação dos serviços da organização; 	Posicionamento
<ul style="list-style-type: none"> Ampliar e monitorar os canais de comunicação com os clientes; 	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Definir os públicos-alvos de cada ação estratégica; 	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Avaliar constantemente as sugestões e/ou reclamações dos clientes, tratando conforme a necessidade; 	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Definir estratégias para captação de novos clientes; 	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar plano de comunicação 	Institucional
<ul style="list-style-type: none"> Padronizar modelos de comunicação interna entre os setores (certificados, apresentação em PPT, ofício, etc.) 	Institucional
<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer ações de sustentabilidade, divulgando amplamente; 	Institucional
<ul style="list-style-type: none"> Propor ações continuadas de Responsabilidade Social; 	Institucional
<ul style="list-style-type: none"> Mensurar as ações de comunicação; 	Aprendizado

Fonte: autoria própria. (2019)

Vale lembrar que tais ações acontecem continuamente, agregando outras, quando necessário e eliminando algumas, caso não obtenha o resultado esperado, num processo dinâmico que compete ao campo da comunicação.

5.4 DGT 1 e Radar 1

Os resultados apresentados no **DGT 1** e **Radar 1** refletem a implantação do processo de gestão da comunicação para inovação, entendida aqui como sendo uma estratégia de inovação organizacional.

Nessa perspectiva, Cajazeira e Cardoso (2009) afirmam que “inovar mexe com a inércia organizacional, mexe com status, com o poder, com as pessoas, seus cargos e estruturas da organização.”

Já na tabela 9 de aproveitamento podemos ver um cenário diferente do inicial, onde agora os dados apontam para a inserção de novas práticas de comunicação dentro da organização. O que, sem dúvida, elevou o patamar de maturidade da mesma.

Tabela 9 – Aproveitamento MGCI (Radar 1)

Critério	Obtidos	%	Possíveis	%
Cultura Organizacional	13	72,22	18	100,00
Pessoas	8	66,67	12	100,00
Estratégia	9	60,00	15	100,00
Networking	7	77,78	9	100,00
Posicionamento	9	75,00	12	100,00
Clientes	12	80,00	15	100,00
Institucional	6	50,00	12	100,00
Aprendizado	13	72,22	18	100,00

Fonte: autoria própria.Extraída do MGCI (2019)

Tabela 10 – DGT 1

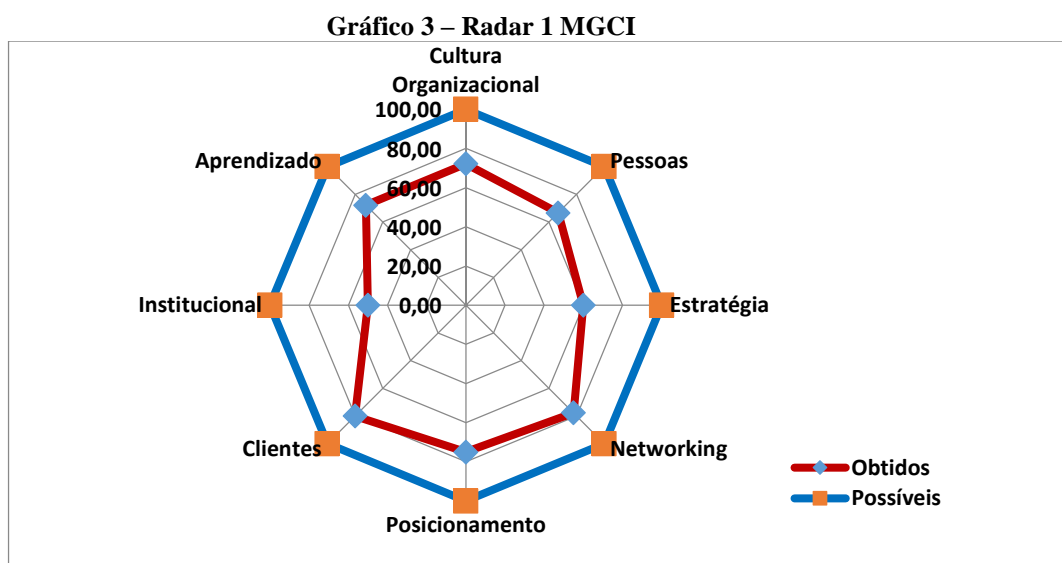
Critérios	Desempenho		
	Percentual	Peso	Pontos Obtidos
Cultura Organizacional	72,2	18,0	13,00
Pessoas	66,7	16,0	10,67
Estratégia	60,0	10,0	6,00
Networking	77,8	6,0	4,67
Posicionamento	75,0	8,0	6,00
Clientes	80,0	10,0	8,00
Institucional	50,0	8,0	4,00
Aprendizado	72,2	24,0	17,33
Desempenho Gerencial Total (de 0 a 100)	69,67		

Fonte: autoria própria. Extraída do MGCI (2019)

Conforme mostra o resultado do DGT 1 e Radar 1, a Rmal atingiu o **nível 2 de maturidade** com **69,67 pontos**, antes no **DGT 0 e Radar 0** com **24,00**.

Cabe mencionar que os resultados obtidos até aqui só foram possíveis devido a abertura e flexibilidade por parte da organização em ofertar um ambiente propício às mudanças, mesmo diante de suas limitações financeiras. Na tabela 8 é possível observar as ações realizadas que proporcionaram o resultado atual.

É notório o desenvolvimento da Rmal após a gestão da comunicação no período de 12 meses (ver tabela 8). Todos os percentuais aumentaram consideravelmente, o que já coloca a organização em outro patamar de maturidade, conforme mostra o gráfico 3.



Fonte: autoria própria. Extraído do MGCI (2019)

No entanto, deve-se enfatizar que isso é um processo contínuo que exige análise constante, para caso seja necessário, alterar as ações, conforme as necessidades vão surgindo. Isso favorece, sem dúvida, um ambiente de aprendizado constante.

Além da continuidade das ações propostas após aplicação do Radar 0, foi identificado a necessidade de acrescentar tais ações para desenvolvimento no segundo ciclo, conforme a tabela 11:

Tabela 11 – Continuidade nas ações propostas de comunicação para Rmal

Ação	Critério
Planejar e executar o VII Encontro de Qualidade e Metrologia de Alagoas	Networking
Elaborar um vídeo institucional com técnicas de storytelling	Posicionamento

Fonte: autoria própria. (2019)

5.5 DGT 2 e Radar 2

Os resultados apresentados nesse ciclo demonstram o aprendizado contínuo e interativo durante os 24 meses de desenvolvimento de ações de comunicação, o que reflete melhorias não

somente na área de comunicação, mas em todas as áreas da organização. Demonstrando um crescente potencial para atingir o nível de excelência na gestão da comunicação.

Cabe ressaltar que além da continuidade das ações propostas na tabela 8, tiveram ainda outras ações complementares, conforme tabela 11 sugeridas e implementadas após aplicação do segundo diagnóstico, o que fez com que o resultado do Radar 2 demonstrasse aumento. Observe na tabela 12, o percentual de aproveitamento apontado pelo MGCI.

Tabela 12 – Aproveitamento MGCI (Radar 2)

Critério	Obtidos	%	Possíveis	%
Cultura Organizacional	15	83,33	18	100,00
Pessoas	10	83,33	12	100,00
Estratégia	12	80,00	15	100,00
Networking	8	88,89	9	100,00
Posicionamento	10	83,33	12	100,00
Clientes	13	86,67	15	100,00
Institucional	8	66,67	12	100,00
Aprendizado	16	88,89	18	100,00

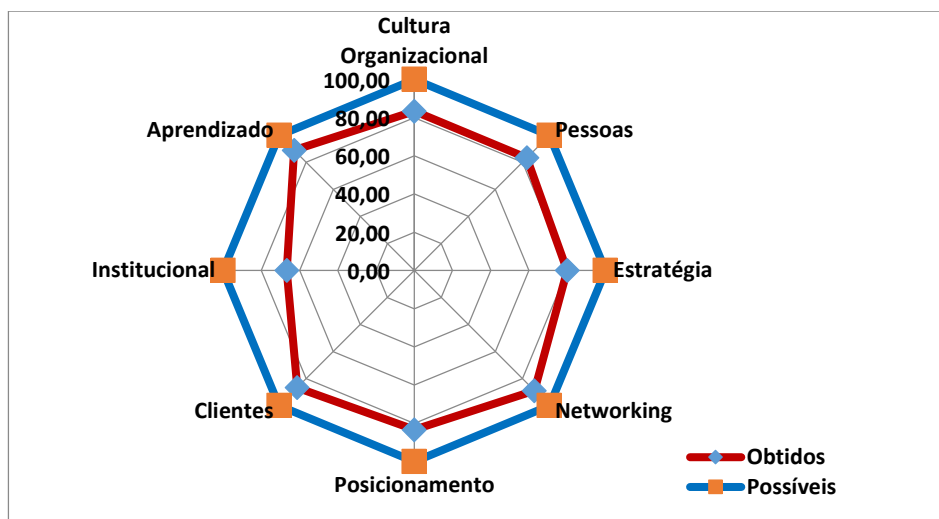
Fonte: autoria própria. Extraída do MGCI (2019)

Tabela 13 – DGT 2

Desempenho Gerencial	Critérios	Desempenho		
		Percentual	Peso	Pontos Obtidos
Gestão da Comunicação para Inovação	<i>Cultura Organizacional</i>	83,3	18,0	15,00
	<i>Pessoas</i>	83,3	16,0	13,33
	<i>Estratégia</i>	80,0	10,0	8,00
	<i>Networking</i>	88,9	6,0	5,33
	<i>Posicionamento</i>	83,3	8,0	6,67
	<i>Clientes</i>	86,7	10,0	8,67
	<i>Institucional</i>	66,7	8,0	5,33
	<i>Aprendizado</i>	88,9	24,0	21,33
Desempenho Gerencial Total (de 0 a 100)		83,67		

Fonte: autoria própria. Extraída do MGCI (2019)

Gráfico 4 – Radar 2 MGCI



Fonte: autoria própria. Extraído do MGCI (2019)

De fato, a tendência de crescimento radar1 para o radar 2 foi menor se comparado o radar 0 e o 1. No entanto, esse leve aumento entre o radar 1 e 2 já esperado devido ao volume de ações que já tinham sido iniciadas e implantadas e que só foram dadas continuidades. Mesmo assim a organização saiu do nível 2 para o 3 de maturidade, e que demonstra o compromisso em dar continuidade nas ações.

A ideia é que haja após o Radar 1, um menor crescimento, porém continuado, num processo de desenvolvimento, onde o que deve prevalecer é a retroalimentação das ações e adaptações necessárias, para que ao longo do tempo possa se chegar a excelência, ou seja, ao nível 4 de maturidade.

Observe-se a evolução da Rmal através da tabela comparativa dos resultados dos três radares.

Tabela 14 – Comparativo dos resultados do DGT e Radar 0, 1 e 2

CRITÉRIOS	RADAR 0	RADAR 1	RADAR 2
Cultura Organizacional	6,00	13,00	15,00
Pessoas	4,00	10,67	13,33
Estratégia	1,33	6,00	8,00
Networking	0,67	4,67	5,33
Posicionamento	1,33	6,00	6,67
Clientes	4,00	8,00	8,67
Institucional	1,33	4,00	5,33
Aprendizado	5,33	17,33	21,33
RESULTADOS	24,00	69,67	83,67
MATURIDADE	Nível 1	Nível 2	Nível 3

Fonte: autoria própria. (2019)

Assim, na tabela acima pode-se constatar que o critério que mais evidencia crescimento é o aprendizado com 16 pontos de diferença entre o DGT e Radar 0 e 2. O que implica dizer que é uma estratégia de aprimoramento para gestão do conhecimento, permitindo a reflexão dos caminhos adotados que deram certo e dos que não foram tão satisfatório.

“Alcançar o estágio da intitucionalização do processo de inovação permanente é fruto de um caminho longo e seguramente difícil.” (CAJAZEIRA E CARDOSO, 2010, p. 5). Isso, sem dúvida, garante à organização uma visão sistemática e flexível de toda sua estrutura, capaz de se reestruturar quantas vezes for necessário, o que só faz aumentar as experiências de aprendizagem, contribuindo para melhorias na práticas de uma gestão de comunicação para inovação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto o desenvolvimento da metodologia quanto sua aplicação trouxeram resultados positivos para o campo de estudo de comunicação tendo em vista o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação.

Em relação ao MGCI pode-se dizer que como toda e qualquer metodologia necessitará de atualizações, tendo em vista o processo de melhoria contínua, o qual rege sua criação. Podendo assim, ganhar outras proporções, conforme seja utilizado em diferentes organizações e contextos. E por assim ser, representa um marco no sentido de mensuração de resultados de comunicação organizacional.

No tocante ao desenvolvimento da Rede Metrológica de Alagoas, a mesma encontra-se, conforme MGCI, no nível 3 de maturidade de Gestão da Comunicação, diante do universo de 4 níveis. Isso representa um grande avanço, levando em consideração o patamar o qual se encontrava antes do desenvolvimento das ações que era incipiente, nível 1.

Portanto, que o MGCI possa ser aplicado em outras organizações e, assim, consiga auxiliar gestores de todas as partes do mundo a entender melhor sua organização no âmbito da comunicação, chamando a atenção da importância do uso dessa metodologia para auxiliar no desenvolvimento da organização como um todo, afinal não se inova sem comunicação.

Em síntese, que a Rmal possa dar continuidade aos trabalhos desenvolvidos durante o período de 24 meses para que assim não regresse ao patamar inicial, pelo contrário, que sirva de exemplo de modelo de excelência na Gestão da Comunicação para Inovação, para outras organizações, principalmente, para outras Redes Metrológicas espalhadas pelo Brasil.

Pretende-se ampliar a rede de conhecimento acerca do MGCI, levando o conhecimento do mesmo através de palestras, workshops e capacitações para gestores de comunicação e interessados na área.

Além disso, será disponibilizado o Guia MGCI, que foi desenvolvido a fim de facilitar o entendimento acerca dessa metodologia, nas plataformas digitais em forma de ebook, disponível na Amazon e também em um site próprio que está em desenvolvimento.

Vale salientar que os conhecimentos adotados na elaboração do MGCI não se esgotaram, cabendo, sempre que necessário, serem feitas revisões afim de mantê-lo atualizado, conforme o surgimento de novas demandas. O que poderá ser ainda melhor explorado e aprimorado.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmed, P. K. **Culture and climate for innovation**. European Journal of Innovation Management, (1998). 1(1), 30-43. doi: 10.1108/14601069810199131. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14601069810199131/full/html>. Acesso em agosto de 2019.

BARAÑANO, Ana Maria. **Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas**. Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro, v.1, n.2, jan./jun. 2005. Disponível em <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8648907/15453>. Acesso em março 2019.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel; CARDOSO Reis Claudio. **Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências**. Disponível em http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Cajazeira.pdf . Acesso em novembro de 2017.

CARDOSO, Claudio (2007). **Comunicação para Inovação**. In: Bahia Indústria. Ano XVII, No 187, Agosto 2007. Salvador: FIEB, pp. 30.

CARVALHO, Gustavo Dambiski Gomes de. ALMEIDA, Marcia Cristina Alves dos Anjos. QUANDT, Carlos Olavo. *Et. Al.* **Estrutura de Agrupamento das Dimensões do Radar da Inovação de Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/16372319.html>. Acesso em março de 2019.

CARVALHO, Hélio Gomes de. REIS, Dálcio Roberto dos. CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. **Potencializando a comunicação nas organizações**. IN: KUNSCH, M.M.K. (Org.). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 333-359. 2 v.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Gestão Integrada da Comunicação e os desafios da sociedade contemporânea**. IN: Comunicação e Sociedade, PPGCOM/UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO. v. 32 (70-88) 1999. <https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/CSO/article/view/7914/6818>. Acesso em novembro 2017.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de; Carvalho, Lidiane dos Santos. **Informação**,

Comunicação E Inovação: Gestão Da Informação Para Inovação Em Uma Organização Complexa Disponível em <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/3116/4144>. Acesso em novembro de 2018.

MACEDO, Aline Mariano. PORÉM, Maria Eugênio. ANDRELO, Roseane. **Comunicação organizacional e Inovação em micro e pequena empresa**. Comunicação e Sociedade, vol. 26, 2014. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-35752014000200005. Acesso em março de 2019

OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OCED, 2005. Disponível em <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em março de 2019.

PALACIOS, Fernando; TARENZO, Martha. **O guia completo do Storytelling**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

PORÉM, Maria Eugênia, et al. **Competência em comunicação e cultura de inovação nas organizações: breves reflexões**. IN: Comunicação & Inovação, PPGCOM/USCS. v. 17, 33 (95-111) jan-abril 2016. Disponível em http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/3485. Acesso em junho 2019.

RMAL – Rede Metrológica de Alagoas. **Manual da Qualidade**. Maceió, RMAL, 2015.

SCHERER, Felipe Ost. BIGNETTI, Luiz Paulo. CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **A gestão da inovação: O octógono da inovação**. Innoscience Consultoria em Gestão da Inovação. (2015). Disponível em: <http://www.innoscience.com.br/gestao-da-inovacao>. Acesso em junho de 2019.

TRIAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

VILLELA, C. S. S. **Inovação organizacional: uma proposta de método para a inovação sistemática**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2013.

WERUTSKY, Viviane D'Barsoles Gonçalves. **Método de análise da comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação em empresas do setor de energia elétrica do Brasil e da França**. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/168259>. Acesso em novembro de 2017.

8 APÊNDICES – ENTREGÁVEIS PROFNIT

APÊNDICE A – MODELO DE DIAGNÓSTICO MGCI

Diagnóstico do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional -MGCI			
Dados Gerais da Organização			
Razão Social/Fantasia			Telefone: <input type="text"/>
Responsável Legal	Telefone: <input type="text"/>		
CNPJ:	Insc. Estad: <input type="text"/>		
Porte da Empresa	<input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequena <input type="checkbox"/> Grande <input type="checkbox"/> Outro		
Endereço:			Número: <input type="text"/>
Bairro:	Cidade: <input type="text"/>		
Cep.:	E-mail: <input type="text"/>		
Ramo de Atividade:	Início da Atividade: <input type="text"/>		
Sector econômico:	<input type="checkbox"/> Agricultura <input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Serviços		
Resp. pelas informações:			Função: <input type="text"/>
Consultor/Assessor:	Telefone: <input type="text"/>	Data: <input type="text"/>	

Desempenho Gerencial	Critérios	Desempenho		
		Percentual	Peso	Pontos Obtidos
Gestão da Comunicação para Inovação	<i>Cultura Organizacional</i>	0,0	18,0	0,00
	<i>Pessoas</i>	0,0	16,0	0,00
	<i>Estratégia</i>	0,0	10,0	0,00
	<i>Networking</i>	0,0	6,0	0,00
	<i>Posicionamento</i>	0,0	8,0	0,00
	<i>Clientes</i>	0,0	10,0	0,00
	<i>Institucional</i>	0,0	8,0	0,00
	<i>Aprendizado</i>	0,0	24,0	0,00
Desempenho Gerencial Total (de 0 a 100)			0,00	

RadarLayout de Desempenho do MGCI

● Obtidos

■ Possíveis

Desenvolvedora: ALCILENE VIEIRA FERREIRA

Diagnóstico do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional -MGCi					
Critério	Cultura Organizacional	Gestão			
		Pontuação			
Requisitos		0	1	2	3
1	O valores da organização estão definidos e são conhecidos e praticados por todos os colaboradores?				
	a) Os valores não estão definidos. (0)				
	b) Os valores estão definidos informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes. (1)				
	c) O valores estão definidos, estão registrado, mas só são conhecidos por alguns colaboradores. (2)				
2	A organização disponibiliza canal de comunicação interna para seus colaboradores?				
	a) Não existe canal de comunicação interna.(0)				
	b) Existe canal de comunicação interna mas não é utilizado pelos colaboradores.(1)				
	c) Existem alguns canais de comunicação interna, como (email institucional e mural) mas nem todos colaboradores utilizam corretamente. (2)				
3	A organização promove ações de endomarketing para fortalecimento da cultura interna?				
	a) Não há ações de endomarketing. (0)				
	b) Há algumas ações realizadas, esporadicamente, voltadas para o público interno, porém sem planejamento. (1)				
	c) Há a promoção de algumas ações de endomarketing, mas com acompanhamento esporádico de resultados.(2)				
4	Os colaboradores são incentivados a darem novas idéias que possam gerar inovação?				
	a) Não há incentivo ao surgimento de novas ideias entre os colaboradores.(0)				
	b) Os colaboradores são incentivados informalmente, de modo esporádico, para darem novas ideias que possam gerar inovação. (1)				
	c) Os colaboradores são incentivados formalmente, de modo regular, a darem novas ideias que possam gerar inovação. (2)				
5	O comportamento ético é incentivado pela liderança dentro e fora da organização?				
	a) Não existem regras definidas em relação ao comportamento ético. (0)				
	b) Existem algumas regras definidas, mas são repassadas informalmente. (1)				
	c) O comportamento ético é incentivado e as regras estão formalizadas, mas é de conhecimento de alguns colaboradores. (2)				
6	As ações dos diferentes setores dentro da empresa são executadas de forma integrada?				
	a) Não há integração das ações entre os setores. (0)				
	b) Há integração de ações, esporadicamente, entre alguns setores, com informações limitadas entre os colaboradores. (1)				
	c) Há integração de ações, regularmente, entre os setores principais, e as informações são limitadas para alguns colaboradores. (2)				
d) Há o planejamento da integração das ações envolvendo todos os setores, as informações são conhecidas por todos os colaboradores e há pelo menos um resultado positivo.					
Somatório		0	0	0	0
Pontuação Obtida		0			
Pontos Possíveis		18			
Desempenho		0,00 %			
Evidências					
Parecer					

Diagnóstico do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional- MGCI				
Critério	Pessoas			Gestão
Requisitos				Pontuação
				0 1 2 3
7	As funções e responsabilidades dos colaboradores estão definidas e são conhecidas por todos?			
	a) Não existe definição das funções e responsabilidades dos colaboradores. (0)			
	b) As funções e responsabilidades dos colaboradores estão definidas, mas são conhecidas apenas pelo(s) dirigente(s). (1)			
	c) As funções e responsabilidades dos colaboradores estão definidas e são conhecidas por alguns colaboradores (2)			
	d) As funções e responsabilidades dos colaboradores estão definidas, registradas e são conhecidas por todos os colaboradores. (3)			
8	A seleção dos colaboradores segue padrões definidos, levando em consideração requisitos para o cargo?			
	a) Não há padrões definidos para seleção de colaboradores. (0)			
	b) Há alguns padrões definidos informalmente para seleção de colaborador, cujo conhecimento é restrito aos			
	c) Há padrões definidos, registrados formalmente, para seleção dos colaboradores, mas não leva em consideração requisitos para o cargo. (2)			
	d) Há padrões definidos, registrados formalmente, para seleção dos colaboradores, leva em consideração requisitos para o cargo e é de conhecimento de todos da empresa. (3)			
9	A organização incentiva e/ou promove a capacitação de seus colaboradores, em suas respectivas áreas do conhecimento?			
	a) Não existe incentivo e/ou promoção para capacitação dos colaboradores. (0)			
	b) A empresa incentiva e/ou promove capacitação dos colaboradores esporadicamente. (1)			
	c) A empresa incentiva e/ou promove capacitação dos colaboradores regularmente. (2)			
	d) A empresa incentiva e/ou promove capacitação regularmente seguindo um plano de capacitação. (3)			
10	Há o planejamento de atividades dos colaboradores, levando em consideração suas áreas de atuação na organização?			
	a) Não existem Planos de Ação para execução das atividades. (0)			
	b) Existem ações definidas informalmente, para alguns colaboradores. (1)			
	c) Existem ações definidas formalmente, para todos os colaboradores, levando em consideração as áreas de atuação.			
	d) Existem ações definidas formalmente, para todos os colaboradores, levando em consideração as áreas de atuação e acompanhadas pelos dirigentes regularmente. (3)			
				0 0 0 0
Pontuação Obtida				0
Pontos Possíveis				12
Desempenho				0,00 %
Evidências				
Parecer				

Diagnóstico do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional- MGCI					
Critério	Estratégia	Gestão			
Requisitos		Pontuação			
		0	1	2	3
11	A missão da organização está definida e conhecida pelos colaboradores?				
	a) A missão não está definida. (0)				
	b) A missão está definida informalmente e é conhecida apenas pelo(s) dirigente(s). (1)				
	c) A missão está definida, registrada e é conhecida por alguns colaboradores. (2)				
12	A visão da organização está definida e é conhecida por todos os colaboradores?				
	a) A visão não está definida (0)				
	b) A visão está definida informalmente e é conhecida apenas pelo(s) dirigente(s). (1)				
	c) A visão está definida, registrada e é conhecida por alguns colaboradores. (2)				
13	As ações estratégicas de comunicação para organização estão definidas e compartilhadas com os colaboradores?				
	a) As ações estratégicas não estão definidas. (0)				
	b) As ações estratégicas de comunicação estão definidas informalmente e são conhecidas apenas pelo(s) dirigente(s). (1)				
	c) As ações estratégicas de comunicação estão definidas formalmente e são compartilhadas com alguns colaboradores. (2)				
14	Há recursos financeiros exclusivos destinados à área de comunicação da organização?				
	a) Não há recursos financeiros para área de comunicação. (0)				
	b) Há recursos financeiros mas não exclusivos para área de comunicação. (1)				
	c) Há recursos financeiros, não exclusivos para área de comunicação, e são destinados esporadicamente. (2)				
15	Há indicadores e metas relacionadas às estratégias de comunicação da organização?				
	a) Não há indicadores e metas. (0)				
	b) Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores (1)				
	c) Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias. (2)				
		d) Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as estratégias de comunicação da empresa e acompanhadas sistematicamente. (3)			
	Somatório	0	0	0	0
	Pontuação Obtida	0			
	Pontos Possíveis	15			
	Desempenho	0,00 %			
Evidências					
Parecer					

Diagnóstico do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional - MGCI						
Critério	Networking	Gestão				
Requisitos		Pontuação				
		0	1	2	3	
16	A organização promove eventos para atrair novos clientes e divulgar seus conteúdos?					
	a) Não há promoção de eventos. (0)					
	b) Alguns eventos são realizados, esporadicamente. (1)					
	c) São realizados alguns eventos, esporadicamente, sem resultados efetivos.(2)					
	d) São realizados eventos, com planejamento e resultados financeiros positivos. (3)					
17	A organização participa de feiras, congressos, exposições ou afins no intuito de promover sua marca?					
	a) Não há participação em eventos por parte da empresa. (0)					
	b) A empresa participa esporadicamente, de eventos, mas não promove sua marca. (1)					
	c) A Empresa participa, regularmente, de eventos e promove sua marca. (2)					
	d) A empresa participa, regularmente, de eventos, promove sua marca e tem resultados de captação de clientes advindos desse tipo de ação. (3)					
18	3. A organização tem a prática de ações de benchmarking?					
	a) Não são realizadas ações de benchmarking. (0)					
	b) A empresa realiza ações de benchmarking esporadicamente.(1)					
	c) A empresa realiza ações regularmente com envolvimento dos colaboradores. (2)					
	d) A ação de benchmarking faz parte das estratégias e planos da empresa, tem o envolvimento dos colaboradores e as informações são utilizadas para melhoria do negócio.					
		Somatório	0	0	0	0
		Pontuação Obtida	0			
		Pontos Possíveis	9			
		Desempenho	0,00 %			
Evidências						
Parecer						

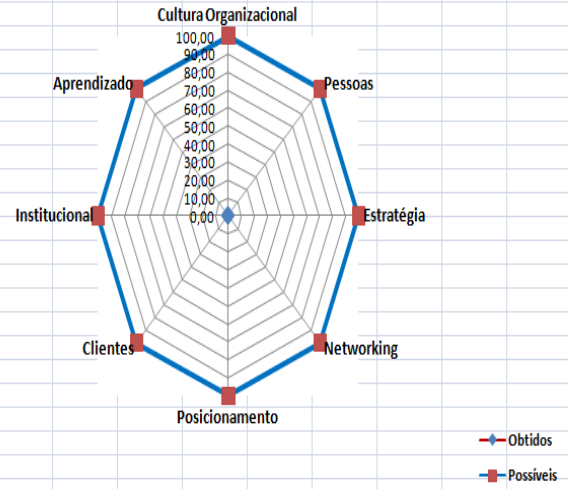
Diagnóstico do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional - MGCI					
Critério	Posicionamento	Gestão			
Requisitos		Pontuação			
		0	1	2	3
19	Existe um plano de marketing para a organização?				
	a) Não existe um plano de marketing definido.(0)				
	b) Existem algumas ações de marketing, esporádicas, mas não são formalizadas. (1)				
	c) Existe um plano de marketing, mas suas informações são limitadas ao(s) dirigente(s). (2)				
	d) Existe um plano de marketing, com ações e resultados monitorados e conhecido por todos os colaboradores.(3)				
20	São realizadas ações de comunicação para fortalecimento e posicionamento da marca no mercado?				
	a) Não existem ações de comunicação para promover o fortalecimento da marca. (0)				
	b) São realizadas ações de comunicação de forma intuitiva, sem planejamento. (1)				
	c) São realizadas ações de comunicação para fortalecimento da marca, esporadicamente. (2)				
	d) São realizadas ações de comunicação para fortalecimento da marca, regularmente e com planejamento e monitoramento dos resultados.(3)				
21	A organização possui material gráfico para divulgação de seus produtos e/ou serviços?				
	a) Não existe material gráfico de divulgação da empresa. (0)				
	b) Existe material gráfico para divulgação, mas está desatualizado. (1)				
	c) Existem materiais gráficos para divulgação da empresa, porém é utilizado aleatoriamente. (2)				
	d) Existem materiais gráficos, com conteúdos planejados, destinados a divulgação dos serviços da empresa, de conhecimento de todos os colaboradores, distribuídos em eventos e entre parceiros.(3)				
22	4. A organização utiliza o marketing digital em redes sociais e site institucional para fortalecer sua marca e divulgar seus produtos e/ou serviços perante seus públicos?				
	a) Não há utilização do marketing digital para divulgação. (0)				
	b) A empresa utiliza o marketing digital, esporadicamente, sem planejamento. (1)				
	c) A empresa utiliza ferramentas do marketing digital, regularmente, com planejamento adequado. (2)				
	c) A. A empresa utiliza ferramentas do marketing digital, regularmente, com planejamento adequado e com ações monitoradas para as redes sociais e site institucional.(3)				
Somatório		0	0	0	0
Pontuação Obtida		0			
Pontos Possíveis		12			
Desempenho		0,00 %			
Evidências					
Parecer					

Diagnóstico do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional- MGCI					
Critério	Cientes	Gestão			
Requisitos		Pontuação			
		0	1	2	3
23	Os públicos-alvos são identificados?				
	a) Não são identificados. (0)				
	b) São identificados informalmente. (1)				
	c) São identificados, documentados e tem ações específicas para alguns. (2)				
24	Há estratégias definidas para captar novos clientes?				
	a) Não há definição de estratégia.(0)				
	b) A estratégia é definida intuitivamente, sem padrões definidos. (1)				
	c) A estratégia é definida e registrada apenas para alguns potenciais clientes. (2)				
25	A organização disponibiliza canal(ais) de comunicação para os clientes?				
	a) Não disponibiliza canal de comunicação.(0)				
	b) A empresa disponibiliza canal (is) de comunicação, mas não monitora. (1)				
	c) A empresa disponibiliza canal (is) de comunicação, monitora esporadicamente.(2)				
26	A organização realiza pesquisa de satisfação com seus clientes e utiliza as informações coletadas para melhorias no desempenho operacional?				
	a) Não é realizada pesquisa de satisfação. (0)				
	b) Não é realizada pesquisa, mas a satisfação é pesquisada informalmente, esporadicamente. (1)				
	c) É realizada pesquisa de satisfação com os clientes, e as informações coletadas são utilizadas, esporadicamente, para melhoria operacional. (2)				
27	As sugestões e/ou reclamações advindas dos clientes são registradas e tratadas?				
	a) Não existe registro de sugestões e/ou reclamações. (0)				
	b) As sugestões e/ou reclamações advindas dos clientes são registradas e mas não são tratadas. (1)				
	c) As sugestões e/ou reclamações advindas dos clientes são registradas e tratadas, esporadicamente. (2)				
		d) As sugestões e/ou reclamações advindas dos clientes são registradas e tratadas regularmente, com ações de feedback ao cliente, no intuito de promover melhorias no processo de atendimento e estreitamento do vínculo cliente-empresa. (3)			
	Somatório	0	0	0	0
	Pontuação Obtida	0			
	Pontos Possíveis	15			
	Desempenho	0,00 %			
Evidências					
Parecer					

Diagnóstico do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional - MGCI					
Critério	Institucional	Gestão			
	Requisitos	Pontuação			
		0	1	2	3
28	A organização tem plano de comunicação?				
	a) Não há plano de comunicação.				
	b) Algumas ações de comunicação são executadas, esporadicamente, sem planejamento.(1)				
	c) Há um plano de comunicação, com algumas ações executadas. (2)				
29	A comunicação dentro da organização é padronizada, de modo a assegurar o atendimento ao público interno e externo com qualidade e eficiência, a depender de suas especificidades?				
	a) Não existe padronização na comunicação da organização. (0)				
	b) Existem algumas padronizações para comunicações internas e alguns colaboradores as utilizam.(1)				
	c) Existe padronização para toda comunicação interna, mas só alguns colaboradores tem conhecimento e a utiliza corretamente. (2)				
30	A organização desenvolve ações voltadas a sustentabilidade?				
	a) Não há ações voltadas a sustentabilidade.(0)				
	b) Há algumas ações, realizadas esporadicamente, mas sem planejamento e é praticada por alguns colaboradores.(1)				
	c) Há organização desenvolve alguns ações voltadas a sustentabilidade, envolve alguns colaboradores.(2)				
31	A organização desenvolve ou participa de ação de Responsabilidade Social?				
	a) A organização não desenvolve nem participa de ações de Responsabilidade Social. (0)				
	b) A organização participa de algumas ações, esporadicamente, mas sem planejamento. (1)				
	c) A organização participa de algumas ações de Responsabilidade Social e envolve alguns colaboradores. (2)				
		d) A organização tem em seu planejamento o desenvolvimento de ações de Responsabilidade Social, envolve todos os colaboradores e divulga, amplamente, para seus públicos. (3)			
	Somatório	0	0	0	0
	Pontuação Obtida	0			
	Pontos Possíveis	12			
	Desempenho	0,00 %			
Evidências					
Parecer					

Diagnóstico do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional - MGCI						
Critério	Aprendizado	Gestao				
Requisitos		Pontuação				
		0	1	2	3	
32	Há resultado financeiro advindo de ações de comunicação?					
	a) Não existem informações suficientes para avaliar. (0)					
	b) Existem alguns resultados financeiros favoráveis do último período anual, mas não se tem a informação se são advindos de ações de comunicação. (1)					
	c) Existem resultados financeiros favoráveis do último período anual, advindo de ações pontuais de comunicação, mas não há o monitoramento. (2)					
33	Há resultado de implantação de alguma melhoria de produto e/ou serviço advindos de feedback de colaborador, cliente e/ou fornecedor?					
	a) Não existem informações suficientes para avaliar. (0)					
	b) Existem poucos resultados de implantação de melhoria nos serviços prestados advindo de feedback de colaborador, cliente e/ou parceiro, porém não há monitoramento. (1)					
	c) Existem alguns resultados de implantação de melhoria nos serviços prestados advindo de feedback de colaborador, cliente e/ou parceiro, com monitoramento esporádico, mas não é avaliado. (2)					
34	Há resultado advindo de ações de marketing?					
	a) Não existem informações suficientes para avaliar.(0)					
	b) Existem poucos resultados advindos de ações de marketing, porém não há monitoramento. (1)					
	c) Existem alguns resultados advindo de ações de marketing, tem monitoramento esporádico, mas não é avaliado. (2)					
35	Há resultado advindo de relacionamento com parceiros?					
	a) Não existem informações suficientes para avaliar (0)					
	b) Existem poucos resultados advindos de relacionamento com parceiros, porém não há monitoramento. (1)					
	c) Existem alguns resultados advindos de relacionamento com parceiros, tem monitoramento esporádico, mas não é avaliado. (2)					
36	5- Há resultado referente à satisfação dos clientes?					
	a) Não existem informações suficientes para avaliar (0)					
	b) Existem algumas informações referentes à satisfação dos clientes, sendo a maioria com resultados insatisfatórios. (1)					
	c) Existem informações referentes à satisfação dos clientes, sendo a maioria com resultados satisfatórios, mas não são analisados regularmente. (2)					
37	Há resultado referente a ações de networking e/ou benchmarking?					
	a) Não existem informações suficientes para avaliar (0)					
	b) Existem poucos resultados advindos de ações de networking e/ou benchmarking?, porém não há monitoramento. (1)					
	c) Existem alguns resultados advindos de ações de networking e/ou benchmarking, com monitoramento esporádico, mas não é avaliado. (2)					
	d) Existem vários resultados advindos de ações de networking e/ou benchmarking, com monitoramento contínuo que auxilia na avaliação dos resultados. (3)					
		Somatório	0	0	0	0
		Pontuação Obtida	0			
		Pontos Possíveis	18			
		Desempenho	0,00 %			
Evidências						
Parecer						

Critério	Obtidos	%	Possíveis	%
Cultura Organizacional	0	0,00	18	100,00
Pessoas	0	0,00	12	100,00
Estratégia	0	0,00	15	100,00
Networking	0	0,00	9	100,00
Posicionamento	0	0,00	12	100,00
Clientes	0	0,00	15	100,00
Institucional	0	0,00	12	100,00
Aprendizado	0	0,00	18	100,00



APÊNDICE B – GUIA MODELO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO PARA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL



**Guia do Modelo de Gestão
da Comunicação para
Inovação Organizacional**

ALCILENE VIEIRA FERREIRA

Guia do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO:

ALCILENE VIEIRA FERREIRA

ORGANIZAÇÃO:

ALCILENE VIEIRA FERREIRA

CONTRIBUIÇÃO:

**EDUARDO SETTON SAMPAIO DA SILVEIRA
JOSEALDO TONHOLO**

Copyright © 2019 Alcilene Vieira Ferreira
Todos os direitos reservados.

Este material foi produzido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT®





Apresentação

Olá caro leitor[a]!

Este guia prático foi desenvolvido no intuito de orientá-lo[a] quanto ao uso e aplicação do Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional [MGCI] nas mais diversas organizações.

Espero que o conteúdo, aqui abordado, colabore em seu dia-a-dia para o aprimoramento e criação das melhores estratégias de comunicação visando à inovação. Afinal de contas, não se inova sem comunicação!

Uma ótima leitura!

A autora.





ÍNDICE

O QUE É COMUNICAÇÃO?.....	04
O QUE É INOVAÇÃO?.....	05
COMUNICAR PARA INOVAR? COMO ASSIM?.....	06-07
O QUE É O MGCI?.....	08-09
ENTENDENDO OS 4 FUNDAMENTOS DO MGCI.....	10
8 CRITÉRIOS: 1 SÓ OBJETIVO.....	11-18
ONDE APLICAR O MGCI?.....	19
COMO APLICAR O MGCI?.....	20
QUANDO APLICAR O MGCI?.....	21-22
POR QUE APLICAR O MGCI?.....	23
QUEM PODE APLICAR O MGCI?.....	24
COMO ANALISAR OS DADOS GERADOS NO MGCI?.....	25-28
DICAS DE SOLUÇÕES DE COMUNICAÇÃO PARA INOVAÇÃO!...29-30	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31





O que é COMUNICAÇÃO?

A COMUNICAÇÃO não é um fim em si mesmo, mas um meio pelo qual acontecem os diversos processos de entender e se fazer entendido nas diferentes situações do cotidiano.



Fonte: www.clearpng.com

“Comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”.

[KUNSCH, 2003: 161]



O que é INOVAÇÃO?

O Manual de Oslo [OCDE, 2005], aponta que uma inovação é a implementação de um produto [bem ou serviço] novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Muitas são as definições de inovação. Ao fazermos uma rápida pesquisa, encontramos que INOVAÇÃO é um termo derivado do latim innovation e se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores.



Fonte: www.blog.apsam.io

COMUNICAR PARA INOVAR? COMO ASSIM?



A comunicação é a mola propulsora da inovação!

A comunicação é "o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo". [DUARTE e MONTEIRO, 2009.]

A comunicação contribui ativamente para a criação de uma cultura de inovação dentro de uma organização.

Uma organização inovadora depende da forma como os agentes organizacionais - funcionários, gerentes, corpo diretivo, etc - assimilam e incorporam a cultura de inovação, da sua valorização e de o quanto eles estão dispostos a fazer em prol da difusão e disseminação da inovação por meio de processos comunicativos que sejam capazes de legitimá-las.

[PORÉM et al. 2016.]





O que é o MGCI?

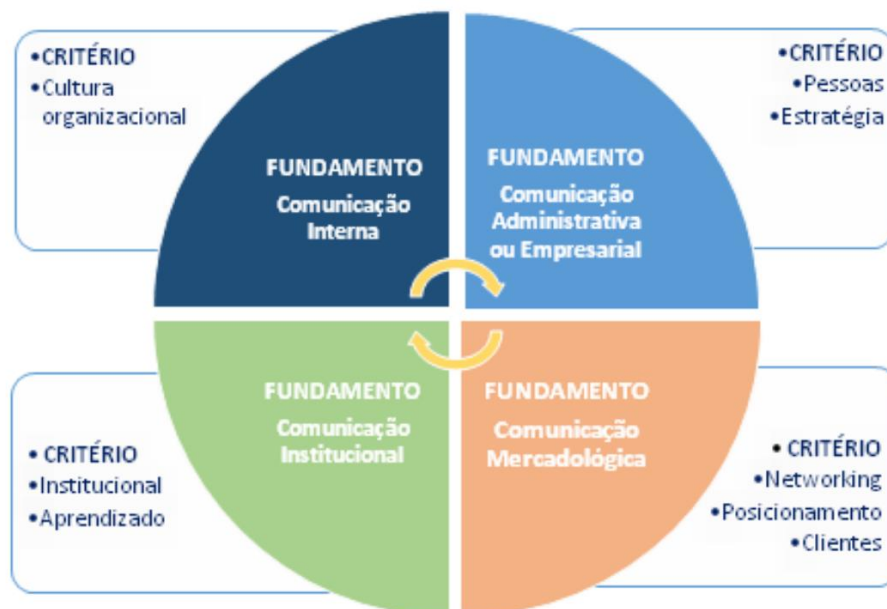
É o **Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional [MGCI]** desenvolvido com base no Modelo de Excelência da Gestão [MEG] da Fundação Nacional da Qualidade [FNQ], no Radar da Inovação, originalmente, concebido por Sawhney, Wolcott e Arroniz e no composto da Comunicação Integrada de Margarida Kunsch.

Com o MGCI é possível ter uma visão sistemática de como a organização está atuando no campo da comunicação e quais estratégias estão sendo adotadas para propiciar um ambiente com uma cultura inovadora.

Para isso, o MGCI está alicerçado em **4 fundamentos**, que compreendem o conjunto das diferentes modalidades comunicacionais dentro das organizações, sendo então: Comunicação Interna, Comunicação Administrativa ou Empresarial, Comunicação Mercadológica e Comunicação Institucional. Esses **fundamentos** desdobram-se em **8 critérios**.

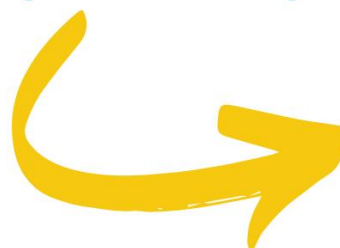
Modelo de Gestão da Comunicação para Inovação ORGANIZACIONAL (MGCI)

COMPOSTO MGCI



Fonte: autoria própria. 2019.

**Quer saber o que significa cada
fundamento e seus critérios?
Então se liga nos próximos capítulos!**





ENTENDENDO OS 4 FUNDAMENTOS DO MGCI



COMUNICAÇÃO INTERNA

Promove maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informação e experiências e à participação em todos os níveis.



Fonte: www.legadoconsulting.com.br/

COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA OU EMPRESARIAL

Relaciona os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, permitindo o funcionamento do sistema organizacional.



Fonte: www.portal.comunique-se.com.br

COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

Compreende toda manifestação vinculada em torno dos objetivos de vendas de uma organização. Busca divulgar os produtos e/ou serviços, procurando identificar seus públicos-consumidores por meio de pesquisa de mercado.



Fonte: www.prosystemnet.com.br

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Constrói a credibilidade da organização, tendo como proposta básica a influência político-social e a criação e consolidação de sua personalidade. Ou seja, está ligada diretamente à imagem e reputação corporativa.



8 CRITÉRIOS: 1 OBJETIVO

O objetivo principal dos 8 critérios é, sem dúvida, apresentar um panorama da organização em relação à comunicação.



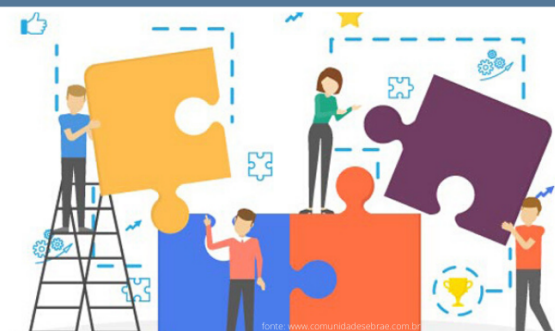
COMUNICAÇÃO INTERNA

CRITÉRIO 1 - CULTURA ORGANIZACIONAL

Verifica o nível da cultura organizacional da empresa, analisando como a mesma está gerando engajamento na equipe.

Com base nesse critério e fundamento, temos os seguintes requisitos:

- 1- Os valores da organização estão definidos e são conhecidos e praticados por todos os colaboradores?
- 2- A organização disponibiliza canal(is) de comunicação interna para seus colaboradores?
- 3- A organização promove ações de endomarketing para fortalecimento da cultura interna?
- 4- Os colaboradores são incentivados a darem novas ideias que possam gerar inovação?
- 5- O comportamento ético é incentivado pela liderança dentro e fora da empresa?
- 6- As ações dos diferentes setores dentro da empresa são executadas de forma integrada?





8 CRITÉRIOS: 1 OBJETIVO

O objetivo principal dos 8 critérios é, sem dúvida, apresentar um panorama da organização em relação à comunicação.



COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA OU EMPRESARIAL

Fonte: www.legadocorporativo.com.br/

CRITÉRIO 2 - PESSOAS

Analisa como estão definidas as ações e estratégias que promovem um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal e coletivo dos colaboradores da organização.

Com base nesse critério e fundamento, temos os seguintes requisitos:

- 1- As funções e responsabilidades dos colaboradores estão definidas e são conhecidas por todos?
- 2- A seleção dos colaboradores seguem padrões definidos, levando em consideração requisitos para o cargo?
- 3- A organização incentiva e/ou promove a capacitação de seus colaboradores, em suas respectivas áreas do conhecimento?
- 4- Há o planejamento de atividades dos colaboradores, levando em consideração suas áreas de atuação na organização?



Fonte: www.making-the-web.com/



8 CRITÉRIOS: 1 OBJETIVO

O objetivo principal dos 8 critérios é, sem dúvida, apresentar um panorama da organização em relação à comunicação.



COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA OU EMPRESARIAL

Fonte: www.legadocomunicarj.com.br/

CRITÉRIO 3 - ESTRATÉGIA

Analisa como a Liderança direciona estratégias e estabelece planos de ação e metas para almejar os resultados esperados, monitorando e compartilhando as informações com os colaboradores.

Com base nesse critério e fundamento, temos os seguintes requisitos:

- 1- A missão da organização está definida e conhecida pelos colaboradores?
- 2- A visão da organização está definida e é conhecida por todos os colaboradores?
- 3- As ações estratégicas de comunicação para organização estão definidas e compartilhadas com os colaboradores?
- 4- Há recursos financeiros exclusivos destinados à área de comunicação da organização?
- 5- Há indicadores e metas relacionadas às estratégias de comunicação da organização?



Fonte: www.making-the-web.com/



8 CRITÉRIOS: 1 OBJETIVO

O objetivo principal dos 8 critérios é, sem dúvida, apresentar um panorama da organização em relação à comunicação.



COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

CRITÉRIO 4 - NETWORKING

Verifica as estratégias de ampliação de relacionamentos com o público externo, visando obter informações de possíveis clientes, fornecedores e parceiros, promovendo visibilidade da empresa.

Com base nesse critério e fundamento, temos os seguintes requisitos:

- 1- A organização promove eventos para atrair novos clientes e divulgar conteúdos pertinentes à empresa?
- 2- A organização participa de feiras, congressos, exposições ou afins no intuito de promover sua marca?
- 3- A organização tem a prática de ações de benchmarking?





8 CRITÉRIOS: 1 OBJETIVO

O objetivo principal dos 8 critérios é, sem dúvida, apresentar um panorama da organização em relação à comunicação.



COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

CRITÉRIO 5 - POSICIONAMENTO

Analisa como a empresa se posiciona no mercado em relação a seus concorrentes, visando o fortalecimento de sua marca.

Com base nesse critério e fundamento, temos os seguintes requisitos:

- 1- Existe um plano de marketing para organização?
- 2- São realizadas ações de comunicação para fortalecimento e posicionamento da marca no mercado?
- 3- A organização possui material gráfico para divulgação de seus produtos e/ou serviços?
- 4- A organização utiliza o marketing digital em redes sociais e site institucional para fortalecer sua marca e divulgar seus produtos e/ou serviços perante seus públicos?





8 CRITÉRIOS: 1 OBJETIVO

O objetivo principal dos 8 critérios é, sem dúvida, apresentar um panorama da organização em relação à comunicação.



COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

CRITÉRIO 6 - CLIENTES

Analisa como a empresa trata seus clientes e qual meio utiliza para comunicar-se de modo eficaz com eles.

Com base nesse critério e fundamento, temos os seguintes requisitos:

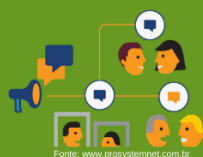
- 1- Os públicos-alvos são identificados?
- 2- Há estratégias definidas para captar novos clientes?
- 3- A organização disponibiliza canal(ais) de comunicação para os clientes?
- 4- A organização realiza pesquisa de satisfação com seus clientes e utiliza as informações coletadas para melhorias no desempenho operacional?
- 5- As sugestões e/ou reclamações advindas dos clientes são registradas e tratadas?





8 CRITÉRIOS: 1 OBJETIVO

O objetivo principal dos 8 critérios é, sem dúvida, apresentar um panorama da organização em relação à comunicação.



COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

CRITÉRIO 7 - INSTITUCIONAL

Analisa como a organização gerencia estratégias de comunicação tendo em vista a manutenção de sua imagem e reputação perante seus públicos.

Com base nesse critério e fundamento, temos os seguintes requisitos:

- 1- A organização tem plano de comunicação?
- 2- A comunicação dentro da organização é padronizada, de modo a assegurar o atendimento ao público interno e externo com qualidade e eficiência, a depender de suas especificidades?
- 3- A organização desenvolve ações de sustentabilidade?
- 4- A empresa desenvolve ou participa de ação de responsabilidade social?

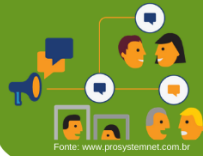


Fonte: www.imarks.in



8 CRITÉRIO: 1 OBJETIVO

O objetivo principal dos 8 critérios é, sem dúvida, apresentar um panorama da organização em relação à comunicação.



COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

CRITÉRIO 8 - APRENDIZADO

Busca compreender, de modo sistemático, o impacto que as ações de comunicação tem dentro de uma organização.

Com base nesse critério e fundamento, temos os seguintes requisitos:

- 1- Há resultado financeiro advindo de ações de comunicação?
- 2- Há resultado de implantação de alguma melhoria e/ou produto e serviço advindos de feedback de colaborador, cliente e/ou fornecedor?
- 3- Há resultado advindo de ações de marketing?
- 4- Há resultado advindo de relacionamento com parceiros?
- 5- Há resultado referente à satisfação dos clientes?
- 6- Há resultados referentes a ações de networking e /ou benchmarking?



ONDE APLICAR O MGCI

O MGCI foi desenvolvido para ser aplicado em toda e qualquer organização, independente de seu porte, ou caracterização, quer seja pública, privada ou terceiro setor.



COMO APLICAR O MGCI

O MGCI é composto por 37 requisitos, ou seja, questões de múltiplas escolhas, as quais estão subdivididas entre os 4 fundamentos e 8 critérios, já visto anteriormente.

- Cada resposta equivale a uma pontuação que vai de 0 a 3. Quanto mais próximo de 0, menos prática efetiva de comunicação existe na organização.
- Se a resposta equivaler a 3 pontos, significa que existem boas práticas de comunicação.
- É importante lembrar que sempre que a opção escolhida corresponder as alternativas [c] ou [d] é obrigatório o registro sobre a[s] prática[s] de gestão da comunicação, anotando então a[s] evidência[s] apresentada[s].

Escala de pontuação MGCI

Alternativa "a" = 0 [não existe prática de gestão da comunicação]

Alternativa "b" = 1 [existe, mas de modo insipiente]

Alternativa "c" = 2 [Existe, mas não é praticada constantemente]

Alternativa "d" = 3 [Existe, é praticada constantemente e conhecida por todos]

QUANDO APLICAR O MGCI

É indicado que o MGCI seja aplicado no início de um trabalho de assessoria e/ou consultoria de comunicação, uma vez que irá auxiliar nas tomadas de decisões da organização. Ou ainda, quando a alta gerência ou o responsável pelo setor de comunicação da organização sentir a necessidade de avaliar como está a comunicação dentro da organização.

Vale lembrar que o MGCI tem por base a melhoria contínua e a promoção de uma cultura inovadora a partir de ações de comunicação. Por isso, é importante que ele seja reaplicado, periodicamente, em um tempo mínimo de 6 meses e máximo de 12 meses, a depender dos critérios que sejam apontados como prioridade, ou até mesmo, o tipo de trabalho que se pretende desenvolver na organização.

Dessa forma, será possível obter dados concretos em relação ao desempenho da gestão da comunicação tendo em vista a promoção de um ambiente inovador.



QUANDO APLICAR O MGCI ?

Ciclo de Aplicação MGCI



Fonte: Autoria Própria. (2019)

O ciclo de aplicação do MGCI está embasado na ferramenta de gestão PDCL – [Plan – Planejar], [Do – Fazer], [Check – verificar] e [Learnig – Aprendizagem] – que traz em sua essência a melhoria contínua dos processos, independentemente de onde seja aplicada.

SE LIGA NA DICA!



Essa ferramenta proporciona a definição de melhores estratégias de comunicação, pois age diretamente no processo de ação-reflexão-ação, que contribui, significativamente, na gestão do conhecimento, valorizando o aprendizado, sendo esse um fator importante no resultado de uma ação, propondo uma maior assertividade.

POR QUE APLICAR O MGCI

Porque o MGCI foi desenvolvido, especialmente, para auxiliar na Gestão da Comunicação tendo em vista a inovação organizacional. Por isso, ele é uma importante ferramenta de apoio ao planejamento, elaboração, execução e análise de ações estratégicas comunicacionais, contribuindo no entendimento quanto à maturidade da organização em relação à comunicação.



QUEM PODE APLICAR O MGCI

É recomendado que seja um profissional com conhecimentos aprofundados em comunicação e inovação, de preferência com formação na área, pois, após a aplicação do MGCI, será necessário definir e acompanhar ações e estratégias assertivas que a organização deverá executar para obter melhorias em relação à comunicação organizacional, tendo em vista à cultura da inovação.



COMO ANALISAR OS DADOS GERADOS NO MGCI ?



COMO ANALISAR OS DADOS GERADOS NO MGCI ?

Após realizar o preenchimento do diagnóstico MGCI são gerados a tabela de Desempenho Gerencial Total [DGT] e o Radar que mostram o nível de maturidade da organização em relação à gestão da comunicação.

Através do DGT é possível verificar detalhadamente o percentual obtido, peso e os pontos obtidos em cada critério, e também no geral, o que pode totalizar, no máximo, 100 pontos.

A partir desses resultados é possível observar, sistematicamente, em quais fundamentos e critérios a organização necessita desenvolver ações estratégicas para atingir um melhor resultado, iniciando assim o ciclo de aprendizagem, que deve ser retroalimentado para gerar conhecimento.

Os exemplos de resultados, abaixo apresentados, mostram um desempenho gerencial de comunicação de excelência, onde todos os fundamentos e critérios apresentam um score com 100% de aproveitamento. O que não é um resultado impossível de ser alcançado, todavia exige inúmeros esforços de uma organização para se atingir tal patamar.

Desempenho Gerencial	Critérios	Desempenho		
		Percentual	Peso	Pontos Obtidos
Gestão da Comunicação para Inovação	<i>Cultura Organizacional</i>	100,0	18,0	18,00
	<i>Pessoas</i>	100,0	16,0	16,00
	<i>Estratégia</i>	100,0	10,0	10,00
	<i>Networking</i>	100,0	6,0	6,00
	<i>Posicionamento</i>	100,0	8,0	8,00
	<i>Clientes</i>	100,0	10,0	10,00
	<i>Institucional</i>	100,0	8,0	8,00
	<i>Aprendizado</i>	100,0	24,0	24,00
Desempenho Gerencial Total - DGT (de 0 a 100)			100,00	

Fonte: autoria própria. 2019. Extraído do MGCI



COMO ANALISAR OS DADOS GERADOS NO MGCI ?

Na prática, os pontos obtidos após responder o diagnóstico são equiparados a pontuação máxima que se pode obter em cada critério, a depender de quantos requisitos, ou seja, questões, ele possui. Isso gera um percentual de desempenho. Observe a tabela abaixo, a qual representa uma situação ideal, com o máximo de aproveitamento em cada critério:

Critério	Obtidos	%	Possíveis	%
Cultura Organizacional	18	100,00	18	100,00
Pessoas	12	100,00	12	100,00
Estratégia	15	100,00	15	100,00
Networking	9	100,00	9	100,00
Posicionamento	12	100,00	12	100,00
Clientes	15	100,00	15	100,00
Institucional	12	100,00	12	100,00
Aprendizado	18	100,00	18	100,00

Fonte: autoria própria. 2019. Extraído do MGCI

Esse percentual obtido em cada critério será multiplicado pelo seu respectivo peso, dividido por 100, como podemos observar na tabela DGT. Isso, de fato, vai gerar os pontos obtidos real, que somados de todos os critérios, resulta no Desempenho Geral Total.

Simplificando...

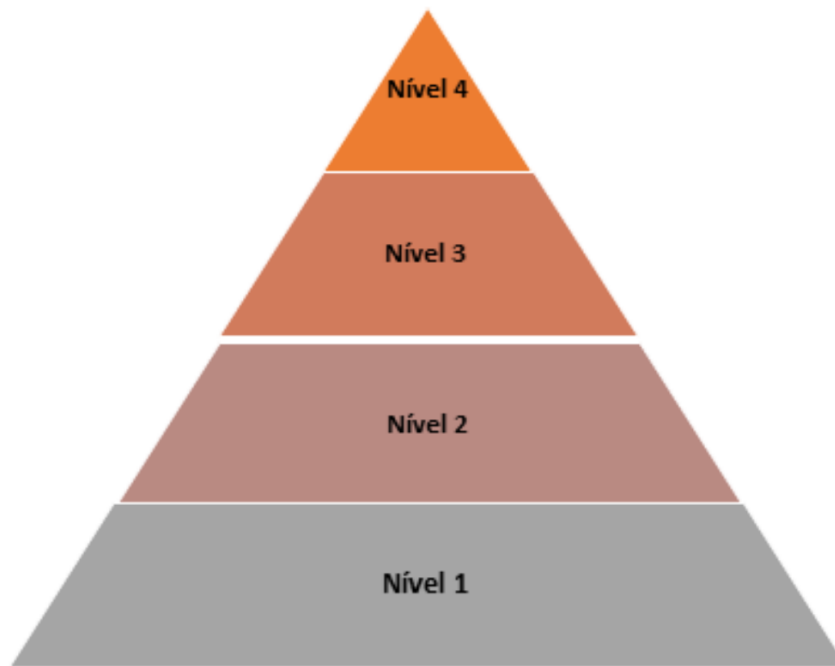
$$\frac{\text{PERCENTUAL OBTIDO X PESO DO CRITÉRIO}}{100} = \text{PONTO(S) OBTIDO(S)}$$

DGT = soma de todos os pontos obtidos



COMO ANALISAR OS DADOS GERADOS NO MGCI?

Com o resultado do DGT e do Radar podemos analisar também o nível de maturidade da organização em relação à Gestão da Comunicação para Inovação Organizacional .



Nível 1 - 0 a 50 pontos - ações incipientes de comunicação, sem frequência;

Nível 2 - Básico - 51 a 70 pontos - ações de comunicação em desenvolvimento com planejamento e frequência regular.

Nível 3 - Intermediário - 71 a 99 pontos - ações de comunicação em desenvolvimento contínuo, com planejamento e monitoramento.

Nível 4 - Avançado - 100 pontos - Excelência na Gestão da Comunicação. Planejamento, execução, monitoramento e aprendizado continuados, atuando em sinergicamente em toda organização.

8 DICAS DE SOLUÇÕES DE COMUNICAÇÃO PARA INOVAÇÃO!



8 DICAS DE SOLUÇÕES DE COMUNICAÇÃO PARA INOVAÇÃO!

1

Crie agenda de reuniões para brainstorming com os colaboradores para que possam interagir e gerar novas ideias para utilizar na organização.

2

Elabore uma agenda de capacitação para os colaboradores e os incentive a compartilhar o conhecimento adquirido.

3

Defina estratégias de comunicação para organização, com metas e indicadores para que possam ser acompanhadas e conhecidas por todos na organização.

4

Planeje eventos que possam agregar valor à organização, sendo fonte de novas parcerias e captação de clientes.

5

Elabore um planejamento de marketing digital tendo em vista o posicionamento da marca de forma interativa com seus públicos no mundo digital.

6

Tenha a prática de ouvir seus clientes tendo em vista a melhoria de seus produtos e/ou serviços, além de garantir a imagem e reputação de sua organização.

7

Elabore o storytelling da organização. Com ele é possível contar a história da marca de forma mais inovadora, fortalecendo valores e o engajamento entre os públicos.

8

Monitore seus resultados. Eles serão o norte para as tomadas de decisões assertivas e mudanças de rotas, quando necessário. Lembre-se: AÇÃO-REFLEXÃO-AÇÃO!



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. **Potencializando a comunicação nas organizações.** IN: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Comunicação organizacional: ligação, gestão e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2009. p. 333-359. 2 v.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Gestão Integrada da Comunicação e os desafios da sociedade contemporânea.** IN: Comunicação e Sociedade, PPGCOM/UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO. v. 32 (70-88) 1999. <https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/CSO/article/view/7914/6818>

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed. Paris: OCED, 2005. Disponível em <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em 30 de março de 2019.

PORÉM, Maria Eugênia, *et al.* **Competência em comunicação e cultura de inovação nas organizações: breves reflexões.** IN: Comunicação & Inovação, PPGCOM/USCS. v. 17, 33 (95-111) jan-abril 2016. Disponível em http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/3485. Acesso em 03 junho 2019.

APÊNDICE C – RELATÓRIO FINAL DA OFICINA PROFISSIONAL



PROFNIT - Mestrado Profissional em REDE NACIONAL
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

RELATÓRIO FINAL DE OFICINA PROFISSIONAL

Storytelling da Rede Metrológica de Alagoas: 14 anos disseminando a cultura metrológica em Alagoas

Alcilene Vieira Ferreira

1. Introdução

1.1. Sobre a Metrologia

A metrologia é a ciência da medição e suas aplicações, por assim ser é considerada um dos pilares da inovação e da competitividade, uma vez que desempenha um importante papel na harmonização das relações de consumo e empresa.

Para países como o Brasil, intensificar as ações nas áreas associadas à Infraestrutura de Qualidade, conhecida aqui no país como Tecnologia Industrial Básica (TIB), é um dos grandes desafios, sobretudo as estratégias voltadas para a ampliação do sistema metrológico brasileiro, o que é peça fundamental, pois isso permite ampliar a capacidade de penetração dos produtos nacionais em mercados externos mais sofisticados, implicando no aumento de exportações de produtos de maior valor agregado.

Para tanto, se faz necessário a renovação e qualificação de pessoal, a implantação de novos serviços e a expansão da infraestrutura de laboratórios de calibrações e ensaios, a fim de pulverizar os preceitos metrológicos, fazendo com que a sociedade passe a entender e compreender, de fato, a real importância da metrologia em nossas vidas. Afinal, a metrologia está presente em tudo usamos e fazemos diariamente, desde o perfume até o mais complexo serviço ou produto que exige medição, pois seu principal objetivo é prover confiabilidade, credibilidade, universalidade e qualidade às medições.

1.2. As Redes metrológicas

Conforme as "Diretrizes Estratégicas para a Metrologia Brasileira 2018-2022", as Redes Metrológicas são associações civis, de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse público, reunindo laboratórios de calibração e de ensaios, com o objetivo de fortalecer a infraestrutura de laboratórios qualificados para apoiar o sistema produtivo do estado ou região onde atua.

Elas são instituições importantes para apoio à indústria regional e à melhoria da qualidade de laboratórios, bem como para difundir a cultura metrológica, atuando em atividades complementares exercidas pelo Inmetro.

Tais atividades incluem:



PROFNIT - Mestrado Profissional em REDE NACIONAL
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

- i. desenvolver programas de treinamentos e capacitação;
- ii. disponibilizar bancos de dados sobre serviços metrológicos;
- iii. cadastrar consultores em metrologia para assessoria técnica;
- iv. instalar comitês técnicos;
- v. representar interesses dos laboratórios e comunidade metrológica;
- vi. contribuir para o desenvolvimento das Redes Brasileiras de Laboratórios de Ensaio e de Calibração.

Essas atividades, desempenhadas com seriedade e competência, são válidas e importantes para o desenvolvimento qualitativo da indústria nacional. No entanto, o processo oficial de acreditação de laboratórios é e continuará sendo da exclusiva competência do Inmetro.

1.3.A Rede Metrológica de Alagoas

A Rede Metrológica de Alagoas – RMAL é uma associação civil sem fins lucrativos, rege-se pelas normas da constituição da República de 1988, código civil brasileiro e legislações correlatas. O processo de articulação foi iniciado pelo SEBRAE/AL no início do ano de 2004 e em 22 de março de 2005, aconteceu a assembleia de constituição da RMAL. Inscrita no CNPJ 07.415.717/0001-43, tem a finalidade básica de estimular e promover suporte técnico em áreas da Tecnologia Industrial Básica, mais especificamente em metrologia, normalização, avaliação da conformidade, reconhecimento da competência de Laboratórios de ensaio e calibração, e na estruturação de sistemas de gestão das empresas.

Dentre os serviços que a Rede Metrológica AL realiza, um dos principais é ser um provedor de programas de certificação. Este programa visa reconhecer formalmente a competência técnica de laboratórios de calibração e ensaios de acordo com a norma NBR ISO/IEC 17025:2017.

Este reconhecimento é um processo de caráter voluntário, no qual os laboratórios associados solicitam a avaliação de seus sistemas de qualidade sendo criada desta forma uma rede de laboratórios de calibração e ensaios, composta por laboratórios independentes e autônomos, vinculados entre si através de uma coordenação, com a finalidade de prestar serviços especializados em calibração e ensaios, bem como difundir o conhecimento e uso destas áreas no Estado de Alagoas.

- **Identidade organizacional**

Missão: Prover e desenvolver ações nas áreas de Tecnologia Industrial Básica, promovendo inovações, qualidade e assegurando confiabilidade aos produtos e serviços do País.



PROFNIT - Mestrado Profissional em REDE NACIONAL
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

Valores: O exercício da missão e a busca da visão de futuro da Rmal são pautados pelos seguintes princípios de gestão:

➤ **Política da Qualidade**

É compromisso da Rmal obter excelência no atendimento de seus serviços, promover novas oportunidades de negócios para as empresas, contribuir para o fortalecimento da Tecnologia Industrial Básica, buscar o aumento da competitividade dos setores produtivos de Alagoas, o atendimento aos requisitos da NBR ISO 9001 e a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

➤ **Objetivos**

O reconhecimento é um processo de caráter voluntário, no qual os laboratórios associados solicitam a avaliação de seus sistemas de qualidade sendo criada desta forma uma rede de laboratórios de calibração e ensaios, composta por laboratórios independentes e autônomos, vinculados entre si através de uma coordenação, com a finalidade de prestar serviços especializados em calibração e ensaios, bem como difundir o conhecimento e uso destas áreas no Estado de Alagoas, conforme estabelecido nos Objetivos Estratégicos

➤ **Difusão:**

Construir a cadeia do conhecimento metrológico;

Estimular a geração de conhecimento metrológico afinado com a vocação local;

Articular e/ou capacitar em competências estabelecidas, profissionais, laboratórios e empresas locais.

➤ **Articulação:**

Viabilizar parcerias patrocinadoras;

Captar recursos junto aos fundos setoriais.

➤ **Promoção:**

Definir portfólio de produtos;

Apoiar a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade em laboratórios;

Reconhecer competência técnica de laboratórios;

2. Metodologia

Para execução da oficina foi necessária a realização de pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, levando em consideração documentos oficiais que regem a metrologia no país, busca de atas e documentos da Rede Metrológica de Alagoas, busca de sites e entrevistas dirigidas para levantamentos históricos, tendo em vista os principais



PROFNIT - Mestrado Profissional em REDE NACIONAL
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

impactos gerados pela Rmal ao longo de seus 14 anos para empresas e parceiros, e, por conseguinte, para sociedade alagoana.

Para produção do produto final da oficina, no caso, o vídeo institucional, foi elaborado um roteiro com base nas técnicas de Storytelling, uma vez que gera uma relação de causa e efeito mais contundente e aproximativa com o público, como aponta Palacios e Terenzo (2016):

Storytelling pode ter entrado no radar corporativo como uma palavra modal, mas o ato de contar histórias não é uma tendência de comunicação; é essência! Gera ignição entre emissor e receptor, e transforma os mais áridos ambientes, gerando corpo e alma com a humanização. (p. 5, 2016)

As entrevistas foram realizadas no ambiente externo à Rmal, com exceção da entrevista com a presidente da rede, e foram norteadas através de perguntas-chaves para melhor obtenção dos resultados.

3. A Oficina Profissional

A oficina implicou em conhecer a realidade de algumas empresas alagoanas que foram impactadas pelos serviços prestados pela Rede Metrológica de Alagoas (RMAL), ao longo de seus 14 anos de existência. O que resultou em um storytelling com múltiplos olhares acerca da importância da Rmal na disseminação da cultura metrológica como fator basilar para promoção da inovação e competitividade nas empresas, contribuindo para o desenvolvimento econômico local, uma vez que ela proporciona a garantia da qualidade e confiabilidade de seus produtos e/ou serviços ofertados.

Vale salientar que mesmo já atuando no mercado há mais de uma década, a Rmal ainda apresentava dificuldades de se posicionar no mercado, de modo que as pessoas entendessem, com facilidade, o que de fato, faz uma Rede Metrológica e qual seu papel na sociedade.

Partindo disso, foi escolhida a técnica do storytelling como forma de contar a história da instituição, através do olhar de outras organizações e pessoas envolvidas diretamente com a Rmal e que já obtiveram inúmeros benefícios ao usufruir de seus serviços.

Como enfatiza Martha Terenzo, “o processo de gestão de inovação cada vez mais orgânico e customizado tem, no storytelling, uma ferramenta poderosa de comunicação, que auxilia as marcas a entenderem qual é a sua história e a forma mais inovadora de contá-la.” (2016)



PROFNIT - Mestrado Profissional em REDE NACIONAL
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

Ao se falar em inovação é sabido afirmar que a comunicação é um forte elemento indutor para que ela aconteça, uma vez que dinamiza e cria um ambiente ideal e propício para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de aprendizagem, envolvida no processo de geração de inovação.

Para se chegar ao resultado esperado do storytelling foi necessário realizar algumas etapas, conforme esquema abaixo:

- **Etapa 1** - Levantamento histórico da instituição;
- **Etapa 2** - Elaboração do roteiro; Definição de entrevistados, conforme grau de importância;
- **Etapa 3** – Marcação das entrevistas;
- **Etapa 4** – Realização das entrevistas;
- **Etapa 5** – Decupagem e edição do material;
- **Etapa 6** – Divulgação do storytelling no VII Encontro de Qualidade e Metrologia de Alagoas (Enquamet) e nas plataformas digitais (Facebok, Instagram, site institucional e Youtube)

Após o levantamento histórico, observou-se que a Rmal surgiu a partir de uma demanda local, constatada pelo Sebrae Alagoas, o qual tem em sua essência, aumentar a competitividade nas micro e pequenas empresas. E assim, os serviços metrológicos seriam um diferencial competitivo e necessário para os laboratórios clínicos, primeiras empresas demandantes dos serviços metrológicos no estado.

Com a elaboração do roteiro, foram definidos os parceiros e empresas entrevistadas, dentre os inúmeros ao longo dos 14 anos da Rmal. O critério de seleção para escolha desses levou em consideração alguns aspectos, tais como: vínculo com a Rmal; impacto socioeconômico através dos serviços metrológicos.

Como entrevistados tivemos:

- **Professora Dr^a. Aline Ramos Barboza** – Atual presidente da Rmal, exercendo a função há 6 (seis) anos. Representa a Universidade Federal de Alagoas, parceira pioneira da Rede no estado. Com ela foi possível fazer um resgate histórico da Rmal, seus principais parceiros e projetos, além de nos fornecer um panorama acerca da importância da Rede para o Estado de Alagoas, onde ainda expôs acerca da tríade: Metrologia – Inovação e Competitividade.



PROFNIT - Mestrado Profissional em REDE NACIONAL
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

- **Adriana Maia** – Instrutora, consultora e auditora líder da ABNT NBR ISO 9001. Ela é uma profissional de referência no estado, no tocante a capacitações, implantações e auditorias na ISO 9001. É consultora e instrutora credenciada à Rmal desde 2005, e, por isso, através de sua expertise, já atendeu inúmeras empresas para adequação à referida norma, onde também realiza auditorias externas, cujo objetivo é verificar se a norma está sendo aplicada à risca, favorecendo à gestão da qualidade. Além disso, juntamente com a Rmal, é responsável pela instrução e formação de capital humano no estado, qualificado para atuar na área, contribuindo não somente para formação de novos auditores da ISO 9001, como também na manutenção da qualidade nas empresas atendidas pela Rmal.

- **Sebrae –(Sandra Vilela – Assessora Técnica do Sebrae/AL)**–O Sebrae/AL é o agente principal para existência da Rede Metrológica no estado de Alagoas. As primeiras articulações foram advindas dele, através da verificação de uma necessidade de mercado onde existiam empresas que demandavam serviços de metrologia que até então pouco se conhecia no estado. Daí a importância de se ter a visão da Sandra Vilela, que esteve envolvida durante o processo de articulação de parceiros para fundação da Rmal, e que tem um vasto conhecimento acerca dos impactos positivos, realizados ao longo dos anos, através dos serviços prestados pela Rede para o desenvolvimento das MPEs no estado. O que resultou no aumento da qualidade nos produtos e serviços colocados no mercado, e, por conseguinte, a elevação da competitividade, objetivo principal do Sebrae.

Fiea (Presidente em exercício - José Nogueira) – A Federação das Indústrias do Estado de Alagoas exerce um papel importante papel como parceira para Rmal, pois além de ceder um espaço, com infraestrutura adequada para o funcionamento da rede, ela também facilita a articulação de demandas advindas dos mais diversos setores industriais do estado. Cabendo ressaltar que a missão da Rmal é prover ações nas áreas de Tecnologia Industrial Básica (TIB), promovendo a inovação e assegurando a confiabilidade aos produtos e serviços ofertados no mercado. Sendo assim, a rede atendeu e atende a diversas demandas das indústrias alagoanas, como cerâmica vermelha, indústrias das painéis metálicas, panificações, laticínios, entre outros, proporcionando-lhes adequações às normas específicas de cada setor, o que, sem dúvida, contribui para seu desenvolvimento no mercado.

Senai (Eldon Vitor Costa Mello– responsável técnico pelos laboratórios) - O Senai tem três laboratórios com certificado de reconhecimento ABNT NBR ISO/IEC 17025:2005 feito pela RMAL. São eles: Laboratório de Cerâmica Vermelha (Lacer), Laboratório de Metrologia Dimensional (Lamdal) e Laboratório de Metrologia, Temperatura e



PROFNIT - Mestrado Profissional em REDE NACIONAL
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

Pressão (Lamtep). Além disso, o Senai sempre utiliza os serviços de capacitação da Rmal para qualificar seu corpo técnico e, assim, facilitar a manutenção da norma dentro dos laboratórios. Ter os laboratórios padronizados e com certificado de reconhecimento trouxe inúmeros benefícios para Senai, uma vez que além de obter o aumento na credibilidade perante seus clientes, em relação aos resultados obtidos nas análises diariamente realizadas, também facilitou o dia a dia de trabalho nos laboratórios, o que resultou num melhor aproveitamento e foco nos processos e procedimentos, refletindo num bom desempenho da equipe responsável pelos laboratórios. O entrevistado acompanhou a implantação da norma nos laboratórios, e, por isso, relatou o antes e depois do mesmo, após os trabalhos realizados através da Rede Metrológica bem como a importância da metrologia e da rede para a sociedade.

Empat – (Fábio Ruy) – A Empat é a empresa alagoana de terminais por onde passa todo açúcar alagoano exportado para países de cinco continentes. Ela tem um moderno laboratório de ensaio, onde são aplicadas técnicas e procedimentos de medição, conforme a NBR ISO/IEC 17025 que garante a qualidade do produto exportado.

Hoje, o laboratório da Empat é acreditado pela Coordenação Geral de Acreditação do Inmetro (CGCRE) na ABNT NBR ISO/IEC 17025:2005 e certificado pela ABS internacionalmente em Sistema de Gestão da Qualidade na ABNT NBR ISO 9001, o que o possibilitou ser referência no mercado, tendo um modelo de ensaio de proficiência que atende a laboratórios nacionais e internacionais, o fazendo ganhar confiança e credibilidade perante o mercado local e internacional.

O primeiro passo para que isso fosse possível foi, junto com a Rmal, implantar as normas e, em seguida, o reconhecimento pela Rede, um de seus serviços principais, que verificou o cumprimento dos requisitos exigidos pelas normas e ratificou que o laboratório já estava em condições de solicitar uma certificação internacional, o que o colocaria em um alto patamar no mercado.

Um dos responsáveis por esse processo dentro do laboratório é o gerente da qualidade da Empat, também instrutor, consultor da Rmal, Fábio Ruy que acompanhou e acompanha de perto todo processo evolutivo do laboratório e zela pela manutenção dos requisitos de qualidade das ISO 9001 e 17025 dentro e fora do laboratório, uma vez que presta consultorias para diversos laboratórios em todo Brasil, sendo então o único avaliador do Inmetro no estado de Alagoas da ISO 17025, além de contribuir junto com a Rmal para formação de novos auditores internos em tal norma através dos cursos ofertados.



Ambimet (Idvando Caetano) –Um dos cases mais recentes da Rmal é a Ambimet - laboratório de análise e monitoramento do ar que se tornou pioneiro em Alagoas ao ser reconhecido pela Rmal na ABNT NBR ISO/IEC 17025. A obtenção do Certificado de Reconhecimento na referida norma representou um reposicionamento de mercado, uma vez que ele comprova que o laboratório executa suas atividades com precisão e resultados de alta qualidade.

Com o reconhecimento a Ambimet conquistou novos mercados e, com isso, ampliou sua clientela, podendo expandir seus serviços para outros estados.

Idvando Caetano – sócio-proprietário do laboratório - viu juntamente com seu sócio, a demanda de mercado que solicitava um reconhecimento e garantia nos resultados expedidos através das análises e monitoramentos realizados nas empresas. A partir daí procurou a Rede para realizar a consultoria da ISO 17025, em parceria com o Sebrae através do Sebraetec. E ainda, utilizou os serviços de capacitação e treinamento da Rmal para qualificar a equipe, tornando-a apta para atender aos requisitos propostos pela norma para o laboratório.

A Ambimet é parceira direta da RMAL, entrando agora para o time de laboratórios associados. Ela já utilizou e utiliza todos os serviços disponíveis na Rede, desde curso, consultorias, ensaios, calibrações, reconhecimento e avaliação das conformidades. Além de atender demandas de consultorias do Sebrae via Rmal.

4. Considerações Finais

A aplicação da técnica do storytelling na Rede Metrológica de Alagoas resultou em um vídeo institucional que teve sua divulgação inaugural durante o VII Encontro de Qualidade e Metrologia de Alagoas - Enquamet, ocorrido no dia 23 de maio, durante a semana mundial da metrologia, no auditório da Casa da Indústria Napoleão Barbosa, em Maceió.

O vídeo está disponível, para conhecimento do público geral, nas plataformas digitais da Rede, sendo elas: Youtube através do link <https://www.youtube.com/watch?v=E2JPHB3f2QE&t=156s>; Instagram @rmalfiea, no Facebook - rmalfiea e também no site institucional: www.rmal.org.br

O mesmo agora será amplamente divulgado entre seus parceiros e também durante os eventos no intuito de mostrar os impactos gerados pela Rede Metrológica nas empresas alagoanas, promovendo o desenvolvimento regional e, sem dúvida, contribuindo no processo de inovação e disseminação da cultura metrológica no estado.



PROFNIT - Mestrado Profissional em REDE NACIONAL
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

5. Referências Bibliográficas

INMETRO. Resolução nº 1, de 26 de julho de 2017. Disponível em <http://www.inmetro.gov.br/legislacao/resc/pdf/RESC000261.pdf>

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de pesquisa em Comunicação: projetos, ideias, práticas**. Petropolis, RJ: Vozes, 2018.

PALÁCIOS, Fernando. TERENCEZZO. **O guia completo do Storytelling** – Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

6. Anexos



Entrevista com Adriana Maia



Entrevista com profª Aline Ramos



Entrevista com Idvando Caetano – Ambimet



Entrevista com Sandra Vilela - Sebrae



PROFNIT - Mestrado Profissional em REDE NACIONAL
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação



Entrevista com Eldon Vitor - Senai



Entrevista com Fábio Ruy - Empat



Entrevista com José Nogueira - FIEA

APÊNDICE D – ARTIGO PUBLICADO NO CADERNO DE PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA – QUALIS B3

Cad. Prospec., Salvador, v. 11, n. 1, p. 103-113, jan./mar.2018

D.O.I.:<http://dx.doi.org/109771/cp.v11i1.23187>

MONITORAMENTO TECNOLÓGICO SOBRE A UTILIZAÇÃO DO AÇAÍ NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Pabline Secche Ferreira Maciel^{1*}, Alcilene Vieira Ferreira², Rafaela Carla Ambrósio Silva³, Cerize Maria Ramos Ferrari de Melo⁴, Silvia Beatriz Beger Uchôa⁵

^{1,2,3,4,5} Universidade Federal de Alagoas, AL, Brasil

Rec.:19/07/2017. Ace.:06/10/2017

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo realizar um mapeamento tecnológico do açaí, levando em consideração bases patentárias nacional e internacional, além de buscar artigos que tivessem estreita relação do uso do açaí no setor alimentício. Para tal prospecção utilizou-se os sistemas de base de dados INPI, WIPO e a revista eletrônica SciELO, usando os termos: *euterpe and oleracea*, *acai*, *euterpe and oleracea and acai*, *(euterpe and oleracea) or acai*. Assim sendo, foram encontrados 75 depósitos no INPI entre os anos de 1993 a 2014, 52 no WIPO entre 2007 a 2016 e 181 artigos na SciELO entre 1975 e 2016. Nessa perspectiva, obteve-se um total de 127 depósitos de patentes encontrados, porém, verificou-se que somente 18 estão relacionadas diretamente ao setor alimentício. Já em relação aos artigos encontrados, dos 181, apenas 24 têm estreita relação ao uso do açaí no setor alimentício.

Palavras-chave: *Euterpe oleracea*. Açaí. Prospecção.

TECHNOLOGICAL MONITORING ON THE USE OF AÇAÍ IN THE FOOD INDUSTRY

ABSTRACT

The present work aimed to carry out a technological mapping of the açaí, taking into account national and international patent bases, as well as to search for articles that have a close relationship between the use of açaí in the food sector. For this prospection, the INPI database systems, WIPO and the electronic journal SciELO were used, using the terms: *euterpe and oleracea*, *acai*, *euterpe and oleracea and acai*, *(euterpe and oleracea) or acai*. Thus, there were 75 deposits in the INPI between 1993 and 2014, 52 in WIPO between 2007 and 2016 and 181 articles in SciELO between 1975 and 2016. From this perspective, a total of 127 patent deposits were found, it was verified that only 18 are directly related to the food sector. Regarding the articles found, of the 181, only 24 are closely related to the use of açaí in the food sector.

Keywords: *Euterpe oleracea*. Açaí. Prospecção.

Área tecnológica: prospecção tecnológica

*Autor para correspondência: pabline.maciel@iqb.ufal.br

INTRODUÇÃO

O açaizeiro (*Euterpe oleracea* Mart.) também é denominado por vários outros nomes, porém é mais conhecido, simplesmente, por açai. Ele pode ser considerado como a espécie mais importante do gênero *Euterpe* – dentre as dez registradas no Brasil e as sete que ocorrem na Amazônia – da família das palmáceas encontradas, fortemente, em climas subtropicais (OLIVEIRA, 2002).

É uma palmeira, de estirpe delgada, pode atingir até 25 m de altura, possui folhas grandes, finamente recortadas em tiras, de coloração verde-escura. Flores pequenas, agrupadas em grandes cachos pendentes e de coloração amarelada surgem predominantemente de setembro a janeiro, podendo aparecer quase o ano todo. Desenvolve-se bem em vários tipos de solo e clima, preferencialmente em regiões quentes. Cada palmeira produz de três a quatro cachos por ano, com 3 kg a 6 kg de frutos. Quando maduros, os frutos que aparecem em cachos são de coloração violácea, quase negra. De forma arredondada, apresentam rica polpa comestível e caniço duro. São produzidos durante boa parte do ano, porém com maior intensidade nos meses de julho a dezembro. O açai é considerado um alimento de grande valor nutricional, pois apresenta em sua composição fibra alimentar, antocianinas, minerais, particularmente, cálcio e potássio e ácidos graxos essenciais (MS, 2015).

Segundo o site SEBRAE MERCADOS, o extrato do açai também é utilizado na área de cosméticos e de estética, em razão da riqueza de vitaminas que são antioxidantes naturais promovendo uma ação bio-protetora sobre a pele e prevenindo o envelhecimento cutâneo. Foi introduzido no mercado nacional durante os anos oitenta, do século passado. O uso e consumo de derivados da fruta originária da região norte do Brasil virou mania entre malhadores porque vale por uma refeição.

O mercado de consumo tradicional do açai se consolidou na própria região de origem, a Amazônia, decorrente do hábito arraigado de consumo em sua população. Isto ocorre, principalmente, nos estados ao norte do Brasil, onde o açai constitui importante componente da alimentação básica. Este mercado tende, entretanto, a ampliar, na medida em que o processamento do fruto incorpora procedimentos que atendem exigências de higiene, apresentação e qualidade do produto (SUFRAMA, 2003).

É notável o crescimento do mercado da *Euterpe Oleracea*, que tem expandido também, o seu plantio – muitos produtores têm procurado inovar técnicas de cultivo em processo de erro/acerto, visando desenvolver sistemas de cultivos apropriados, aumentando a produtividade e a produção (HOMMA, 2006). Garantindo um novo e rentável campo de negócios para produtores e exportadores, principalmente do Estado do Pará (SUFRAMA, 2003).

Em Belém é estimada a existência de mais de 3 mil pontos de venda de açai, comercializando diariamente 120 mil litros, atendendo, basicamente, as populações de baixa renda. No Pará, o consumo vem aumentando no decorrer dos anos, como consequência do processo de congelamento utilizado pelo consumidor, que faz com que o produto seja consumido durante todo o ano. A demanda pelo açai fora da região norte também está em alta. O açai é oferecido nas praias e se tornou muito popular entre os adeptos da “cultura da saúde” e entre os frequentadores de academias. Em meio a toda essa evolução do setor, conclui-se que os próximos anos serão de crescimento, ampliando cada vez mais as oportunidades para o empreendedor que desejar estabelecer-se com o negócio de loja de açai, conforme o site SEBRAE MERCADOS.

De acordo com dados obtidos junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de toda produção do açai, 60% é consumido dentro do próprio estado do Pará, e os 30% nos demais estados. Por fim, os 10% restantes são destinados à exportação. O principal mercado importador do produto é Estados Unidos, destino da maior parte dessa exportação brasileira, cerca de 77% do total. Percebe-se, no entanto, que o açai já está conquistando a preferência de consumidores de outras

regiões como, por exemplo, Países Baixos, Japão, Austrália, entre outros. Entretanto, o volume exportado ainda é incipiente. (SEBRAE, Boletim 2015).

Segundo dados obtidos das Conjunturas Mensais emitidas pela CONAB, em 2014 a quantidade de polpa exportada foi de 4.983.812 kg do produto sinalizando uma tendência de aumento no volume exportado. As exportações atingiram a cifra de US\$ 22,523 milhões, o que corresponde a 84% do total da pauta de exportação de sucos do Estado do Pará, sendo que, o preço mínimo recebido pelo produtor de açaí (fruto) entre julho de 2015 e junho de 2016 foi de R\$ 1,18. Dados levantados pela IMAZON, a quantidade de fruto de açaí in natura, comercializada pelos extrativistas nas feiras da cidade de Belém/PA em 2015. Em maio (entressafra), o kg do açaí in natura chegou a ser comercializada nas feiras a R\$ 7,85, enquanto que no mês de novembro (safra) o preço dessa mesma lata decresceu, chegando a R\$ 1,54.

O trabalho busca obter um panorama das tecnologias que utilizando o açaí no setor de alimentos a partir dos dados de bases de patentes e artigos. E a partir da análise dos dados obtidos, avaliar como o açaí está sendo utilizado para fins alimentícios. Para isso, foram utilizadas pesquisas em bibliografias, artigos científicos e dados de bases de patentes nacionais e internacionais.

METODOLOGIA

Para o estudo de monitoramento tecnológico, estabeleceram-se etapas para o início da pesquisa nas bases de patentes, dos depósitos protegidos ou descritos em documentos de patentes do açaí, realizadas no mês de junho de 2017, no setor de alimentos no Brasil e no mundo.

Na primeira etapa foi realizado o levantamento dos termos referentes ao açaí através de uma pesquisa prévia no site de buscas Google, a fim de encontrar os nomes científicos e comerciais mais utilizados.

Iniciou-se a segunda etapa através da busca avançada nas bases de dados do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), da *World Intellectual Property Organization* (WIPO) e da *Scientific Electronic Library Online* (Scielo) utilizando o primeiro termo *acai*, sem os operadores booleanos, para prospecção o resultado foi um amplo número de patentes depositadas que podiam conter ou não o açaí para fins alimentícios. Com o segundo e terceiro termos - *Euterpe and oleracea* e *Euterpe and oleracea and acai* - conseguiu-se reduzir o quantitativo de depósitos, mas, somente com o quarto termo (*Euterpe oleracea*) or *acai* apresentou-se uma ampliação que têm como principal item o açaí, possuindo uma relação de “estar contido e não contido” dos outros dois termos de pesquisa.

A Teoria dos Conjuntos é a base matemática por trás desse tipo de busca (USP, 2015). Sendo:

A o conjunto formado pelos elementos resultantes da busca do termo “*acai*”

B o conjunto formado pelos elementos resultantes da busca do termo “*Euterpe and oleracea*”

$A \cup B$ o conjunto formado pelos elementos que podem pertencer tanto ao conjunto A quanto ao conjunto B – operador booleano: *or*.

$A \cap B$ o conjunto formado pelos elementos que pertencem ao conjunto A e ao conjunto B – operador booleano: *and*.

$n(A)$ = número de elementos do conjunto A

$n(B)$ = número de elementos do conjunto B

$n(A \cup B)$ = número de elementos do conjunto $A \cup B$.

$n(A \cap B)$ = número de elementos do conjunto $A \cap B$.

Esses entes se relacionam através da fórmula: $n(A \cup B) = n(A) + n(B) - n(A \cap B)$

Os dados compilados das patentes individualmente, para uma planilha com informações como: número dos pedidos, datas de depósitos, títulos, resumos, depositantes e Classificação Internacional de Patentes (IPC, do original em inglês). Após agrupar as patentes de acordo com o IPC e delimitar o estudo de análise na subclassificação A23L de alimentos pertencente a seção A referente a necessidades humanas. Formando assim a terceira etapa da busca prospectiva.

Em seguida foi realizada uma análise comparativa entre as bases INPI e WIPO por quantidade de patentes, por país, por inventores, por requerentes e por data de publicação para estabelecer tendências e correlações com os artigos acadêmicos, paralelamente, através da base Scielo que estão ligados a mesma subcategoria. Assim a quarta etapa é demonstrada através de tabelas e gráficos para interpretação das informações referentes ao açaí.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

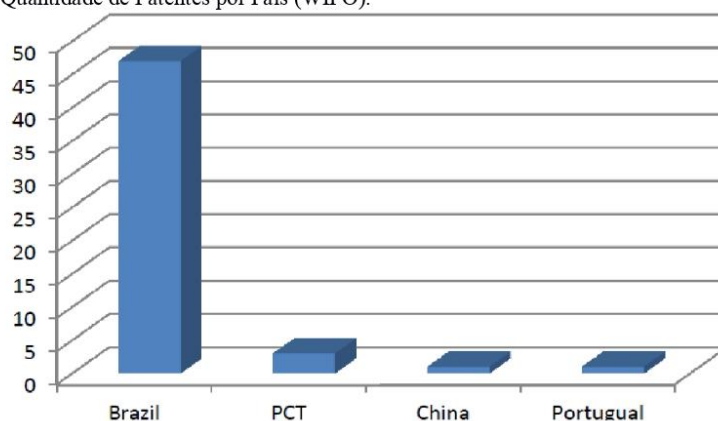
Conforme o monitoramento realizado, foram encontrados 127 pedidos de patentes nas bases de INPI e WIPO relacionadas ao açaí. Além de 181 artigos publicados na revista eletrônica SciELO acerca da temática em estudo, como podemos observar na tabela abaixo:

Tabela 1 – Quantidades de patentes obtidas usando os operadores booleanos.

Local de Pesquisa	acai n(A)	Euterpe and oleracea n(B)	Euterpe and oleracea and acai n(A B)	(Euterpe and oleracea) or acai n(A B)
WIPO	19	36	3	52
INPI	68	19	12	75
SCIELO	143	112	74	181

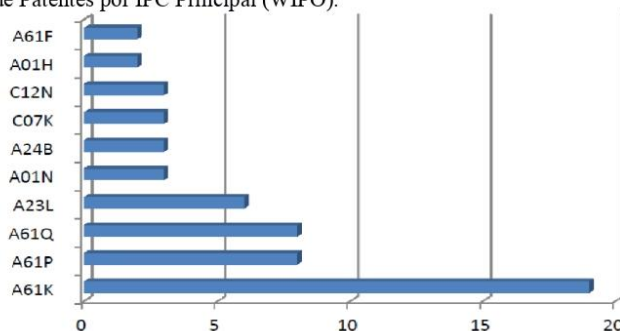
Fonte: Autoria própria (2017).

Na Tabela 1, foi observado que dentre as 52 patentes encontradas na WIPO, a maioria foi depositada no Brasil, num total de 47, outras três (3) patentes com pedido em Tratado de Cooperação em matéria de Patentes (PCT), uma (1) na China e uma (1) em Portugal. O que já era esperado pelo fato do açaí ser um fruto, tipicamente, da biodiversidade brasileira.

Gráfico 1 – Quantidade de Patentes por País (WIPO).

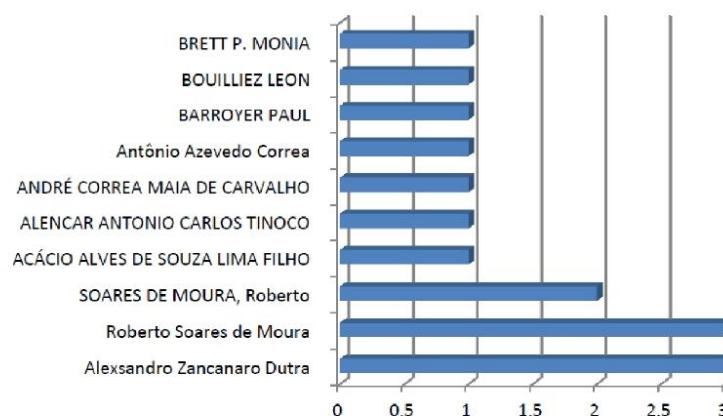
Fonte: WIPO (2017).

Ao analisarmos a quantidade de patentes por IPC Principal na WIPO nos deparamos com o seguinte resultado: em 1º lugar, com 19 patentes, aparece a subclasse A61K, a qual refere-se à preparação de medicamentos, dispositivos ou métodos para elaborar produtos farmacêuticos, em 2º lugar temos a A61P e A61Q, as quais estão ligadas à preparação específica de cosméticos ou similares e ambas com 8 patentes, e em 3º, a subcategoria A23L, objeto deste monitoramento prospectivo, por se tratar de alimentos ou bebidas não alcoólicas em geral, incluindo sua preparação ou tratamento.

Gráfico 2 – Quantidade de Patentes por IPC Principal (WIPO).

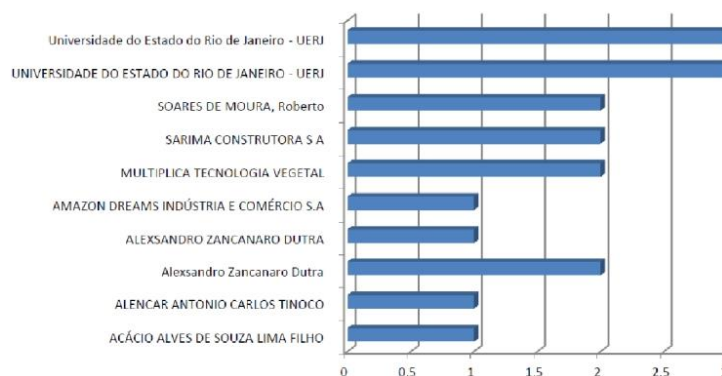
Fonte: WIPO (2017).

No tocante aos principais inventores, ou seja, os pesquisadores que estão desenvolvendo pesquisas relacionadas ao açaí, temos o Moura, despontando os pedidos de patentes (com 5), seguido do Dutra (com 2), conforme podemos observar no gráfico 3.

Gráfico 3 – Quantidade de Patentes por Inventor Principal (WIPO).

Fonte: WIPO (2017).

Quanto ao perfil dos principais requerentes de patentes vimos que eles se classificam em: universidade, empresas privadas e pessoa física. Destes, quem mais se destaca é a Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ, a qual aparece com 6 patentes despontando no campo do desenvolvimento de pesquisas, cujo foco é o açaí. Onde, provavelmente, já se tenha um nível tecnológico mais avançado do que os demais pesquisadores, conforme aponta o gráfico 4.

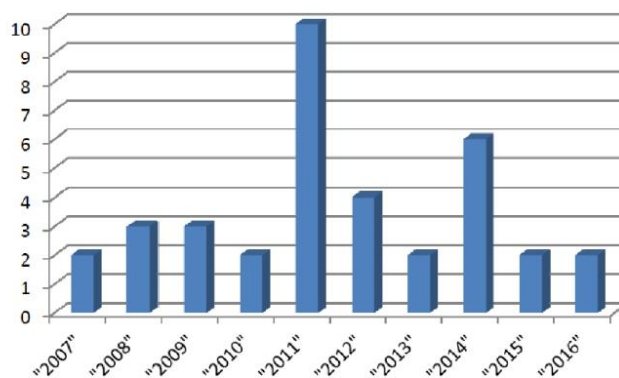
Gráfico 4 – Quantidade de Patentes por Requerente Principal (WIPO).

Fonte: WIPO (2017).

Um fato que nos chamou atenção durante o monitoramento acerca do açaí foram os anos de publicação das patentes. Como podemos observar no gráfico 5, 2007 foi o ano em que as primeiras patentes foram depositadas. O maior destaque fica no ano de 2011, onde foram depositadas 10

patentes; nos anos seguintes houve uma sutil diminuição nos pedidos de patentes, com um acréscimo em 2014 onde foram encontradas 6 solicitações.

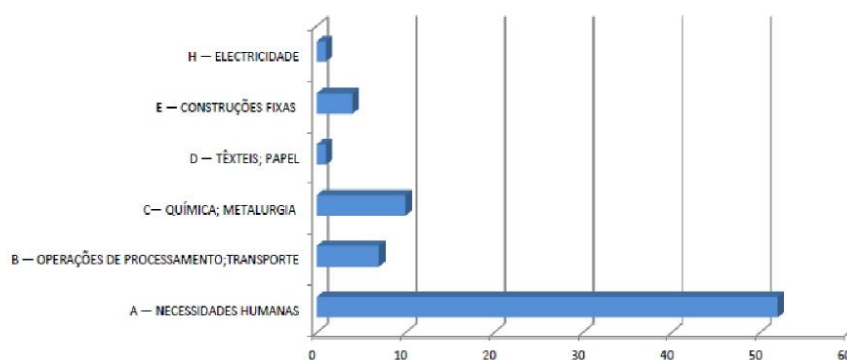
Gráfico 5 – Quantidade de Patentes por Data de Publicação (WIPO).



Fonte: WIPO (2017).

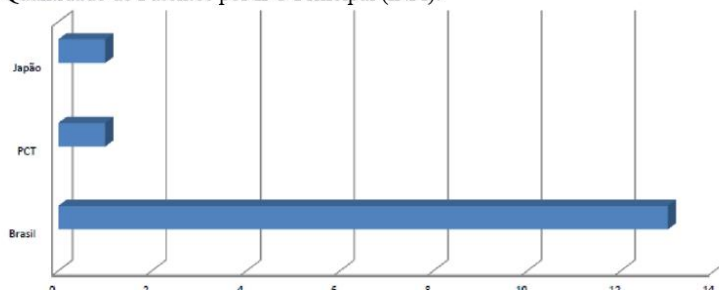
Pesquisou-se 75 patentes na base de dados do INPI que estavam depositadas em áreas de conhecimento diversas, como demonstrado no gráfico 6, sendo que deste universo, 52 estão depositadas na categoria de necessidades humanas (A). A partir desta categoria realizou-se a análise dos resumos onde o açaí é o elemento principal da invenção.

Gráfico 6 – Quantidade de Patentes por Seções (INPI).



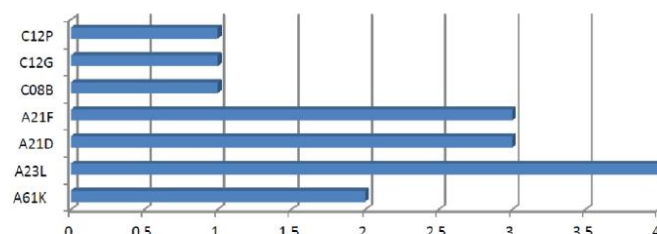
Fonte: Autoria própria (2017).

Obteve-se 15 patentes que corresponderam ao método estabelecido para pesquisa. De acordo com o Gráfico 7 temos uma (01) patente com pedido em Tratado de Cooperação em matéria de Patentes (PCT), uma (01) que possui depósito de origem no Japão e treze (13) que estão patenteadas somente no Brasil, porém em categorias diversas de IPC.

Gráfico 7 – Quantidade de Patentes por IPC Principal (INPI).

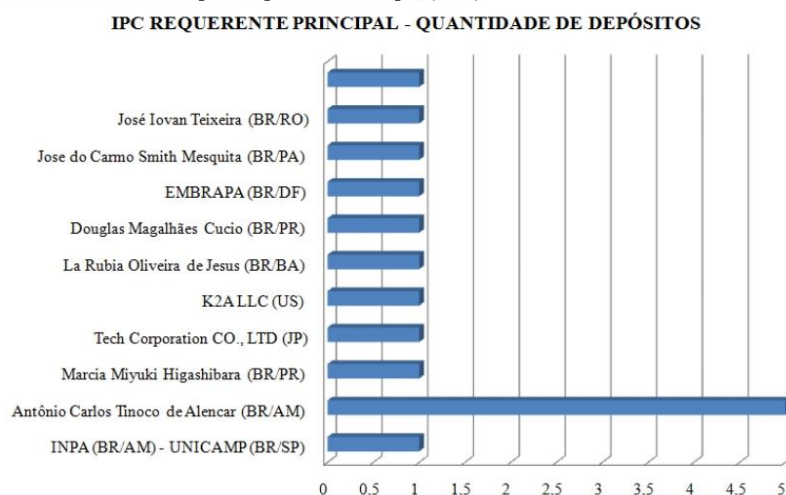
Fonte: Autoria própria (2017).

Com a tabulação por IPC, demonstrada no gráfico 8, percebe-se que quatro (04) patentes estão ligadas a subclasse A23L - que refere-se a alimentos ou bebidas não alcoólicas em geral, incluindo sua preparação ou tratamento. Existem outras classes presentes no gráfico 8 que não estão na subclasse monitorada, porém por análise dos resumos dos 15 documentos, foram categorizadas de acordo com a função e/ou finalidade diferentes, como: 01 patente na C12P (fermentação ou procedimentos de utilização de enzimas para síntese de um composto químico desejado ou composição ou para separar isoladores ópticos de uma mistura racêmica), 03 documentos A23F (café; chá; seus substitutos; fabricação, preparação ou infusão) e 03 documentos na A21D (Tratamento de farinha ou massa adicionando-lhes materiais antes ou durante o cozimento) que apesar de estarem no setor de alimentos não foram catalogadas.

Gráfico 8 – Quantidade de Patentes por IPC Principal (INPI).

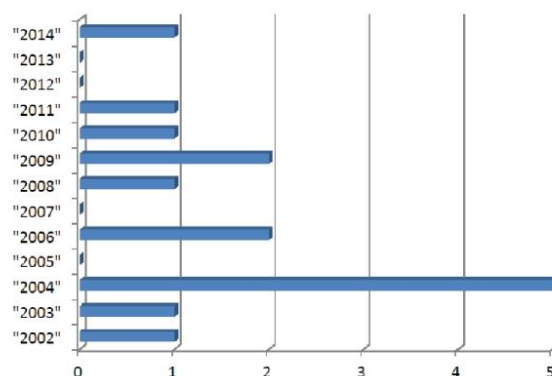
Fonte: Autoria própria (2017).

Verifica-se que um dos requerentes principais do açaí é o pesquisador Antônio Carlos Tinoco de Alencar (BR/AM), porém percebe-se a relevância de duas entidades Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) e outra pelo Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA).

Gráfico 9 – Quantidade de Patentes por Requerente Principal (INPI).

Fonte: Autoria própria (2017).

No gráfico 10 nota-se o início dos pedidos de patentes em 2002 no INPI, com uma patente voltada para o processo de conservação da polpa do açaí pelo principal requerente apontado no gráfico 9. Outros anos com significativa produção de documentos para pedido de depósito foram 2004, 2006 e 2009.

Gráfico 10 – Quantidade de Patentes por Data de Publicação (INPI).

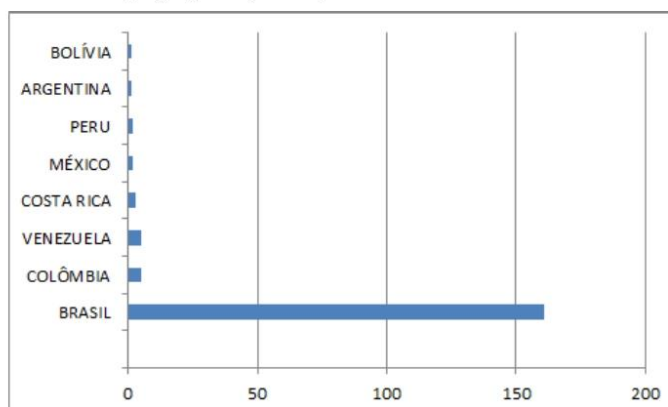
Fonte: Autoria própria (2017)

Ao pesquisarmos no banco de dados da SciELO, obtivemos 181 artigos publicados, sendo 121 em português, 48 em inglês e 13 em espanhol, de 1975 a 2016, sendo este último ano como o de maior número de publicação (16) relacionados à temática em estudo. Além disso, também observou-se

que o país em que houveram mais publicações foi o Brasil, com 161 artigos, seguido da Venezuela e Colômbia - com 5 cada, Costa Rica - 3, México e Peru - 2 cada, Argentina e Bolívia - 1 cada.

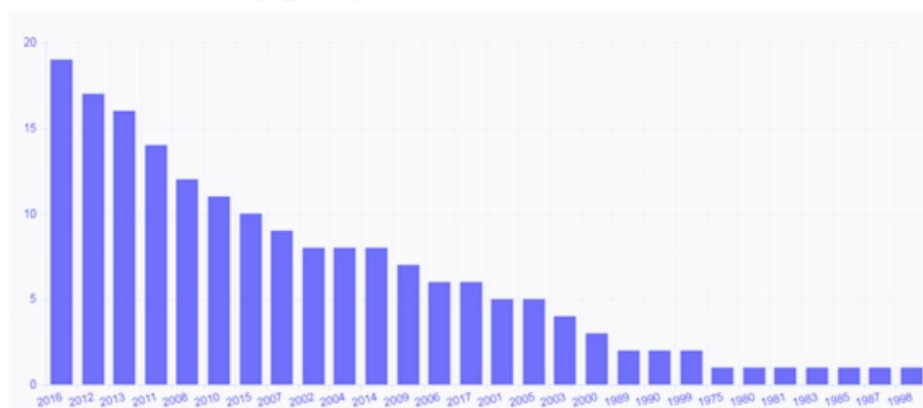
Observemos os gráficos abaixo:

Gráfico 11 - Quantidade de artigos por países (SciELO)



Fonte: SciELO (2017)

Gráfico 12 - Quantidade de artigos por ano (SciELO)



benefícios para saúde, além de sua versatilidade na indústria que aproveita todo o fruto, utilizando-o no desenvolvimento e aprimoramento de produtos dos mais diversos setores.

Assim sendo, apesar de termos uma grande diversidade de produtos alimentícios, oriundos do açaí, constatamos que nas bases de dados pesquisadas, a maior parte das patentes encontram-se no grupo de necessidades humanas.

No entanto são poucas na subclasse de alimentos, já na produção acadêmica existem estudos voltados ao açaí como superalimento e de acesso gratuito ao mercado.

REFERÊNCIAS

CONAB [Base de dados – Internet]. Companhia Nacional de Abastecimento; 2017. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=526&ordem=produto>> Acesso em 01 out. 2017.

HOMMA, A.K.O.; NOGUEIRA O.L.; MENEZES, A.J.E.A.; CARVALHO, J.E.U., NICOLI, C.M.L.; MATOS, G.B. Açaí: novos desafios e tendências. **Amazônia: Ciência & Desenvolvimento**. Belém, v.1, n.2, jan./jun. 2006.

INPI [Base de dados – Internet]. Instituto Nacional da Propriedade Industrial; 2017. Disponível em: <<https://gru.inpi.gov.br/pePI/jsp/patentes/PatenteSearchAvancado.jsp>> Acesso em 01 jun. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Centro de Disseminação da Informação Tecnológica. **Guia Avançado para Buscas Específica**. Rio de Janeiro, 2015

MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS). **Alimentos regionais brasileiros**. 2. Ed. Brasília: MS, 2015.

OLIVEIRA, M. S. P. et al. **Cultivo do açaizeiro para produção de frutos**. Belém: Embrapa Amazônia Oriental, Circular técnica, n. 26. 2002. 18 p.

SEBRAE [Base de dados – Internet]. **Mercados**. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/a-importancia-do-acai-no-norte-do-brasil-e-o-vies-sustentavel-de-sua-producao>> Acesso em 01 out. 2017.

SEBRAE. **Boletim: Produção Nacional de Açaí**. Brasília, 2015.

SciELO [Base de dados – Internet]. Scientific Electronic Library Online; 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>> Acesso em 01 jun. 2017.

SUFRAMA, SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS. **Potencialidades Regionais, Estudo de Viabilidade Econômica, Açaí, Sumário Executivo**. Manaus: ISAE/FGV, 2003.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Biblioteca Seção de Atendimento ao Usuário. **Operadores Booleanos**. São Paulo, 2015

WIPO [Base de dados – Internet]. World Intellectual Property Organization; 2017. Disponível em: <<https://patentscope.wipo.int/search/pt/advancedSearch.jsf>> Acesso em 01 jun. 2017.

