

# **Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências**

## **Interdependencies on Communication and Innovation**

**Jorge Emanuel Reis Cajazeira**, Suzano Papel e Celulose e ISO International Organization for Standardization.

**Claudio Cardoso**, UFBA – Universidade Federal da Bahia e ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Organizacional

### **Resumo**

A comunicação sempre desempenhou papel central na inovação. Contudo, o aumento de complexidade das relações internas e externas das organizações, e dos indivíduos entre si, combinado à crescente demanda competitiva por inovação, lança desafios inéditos sobre a forma de pensar e atuar da comunicação organizacional. Neste artigo apresentamos uma proposta conceitual da comunicação baseada nos estudos de DEETZ (2008) que propõe a superação de antigas visões teóricas por uma nova forma mais colaborativa de compreender e atuar, baseada em sistemas de negociação orientados ao resultado. Neste artigo chegamos à conclusão de que a proposta da comunicação colaborativa parece atender de forma mais compreensiva ao universo relacional complexo dos públicos de interesse, e vencer os desafios apresentados pela complexa dinâmica do desenvolvimento e disseminação das inovações.

### **Palavras-chave**

Inovação, Comunicação, Difusão, Estratégia, Ambiente Inovador.

### **Abstract**

Communication has always played central role in innovation. However, increasing complexity on internal and external relations of an organization, combined with the growing demand for competitive innovation, launches unprecedented challenges on how to think and act in organizational communication. This paper presents some concepts of communication based on Deetz (2008) studies that proposes the overcoming of old theoretical visions towards a new way of understanding: more collaborative working relations based on trading systems result-oriented. We conclude that this proposed collaborative communication seems to be more efficient to understand the relational universe of stakeholders and to meet the challenges found in the complex dynamics of developing and disseminating innovations.

### **Key Words**

Innovation, Communication, Diffusion, Strategy, Innovative Environment.

## 1. Introdução

No âmbito das empresas, a comunicação que se afirma historicamente como importante é aquela que produz resultados. Esse conceito, apresentado por Nassar<sup>1</sup> (2005) é muito próximo das definições mais aceitas de inovação, em especial aquela cunhada pelo Fórum de Inovação da FGV-EAESP como a “conjugação da produção de idéias com as ações para implementá-las e os resultados alcançados”<sup>2</sup>. Note-se que essa definição de inovação já traz em si a noção processual, tão comum na visão atual de comunicação como ressaltado por Simon<sup>3</sup> (1999). Assim, o processo de inovação nasce na geração de idéias (pesquisa), passando pela implementação (desenvolvimento) e alcançando resultados esperados (de acordo com as demandas da organização e dos *stakeholders*) do mesmo modo que o processo de comunicação clássico ocorre quando o emissor (ou codificador) estimula o receptor (ou decodificador) a assimilar uma determinada mensagem (ou sinal), através de um canal (ou meio). A guisa de precisão, na função de co-produção das mensagens, emissores e receptores ocupam posições dinâmicas e intercambiáveis.

Ora, se comunicação e inovação existem para produzir resultados é esperado que esses dois processos precisem estar alinhados para gerar o valor esperado – desde inovações incrementais em uma linha de produtos e serviços até inovações que modifiquem o modelo de negócio da empresa. O problema é que integrar esses dois processos é um caminho longo e seguramente difícil. Inovar e comunicar mexem com a inércia organizacional, mexem com status, poder, pessoas, cargos e estruturas. Decorre, é claro, que a resistência ao desenvolvimento normal desses dois processos-chave em uma organização pode interferir na criação dos resultados almejados e necessários para uma empresa sobreviver em um ambiente de negócios tão conturbado e dependente da inovação, como o início do século XXI. De fato, dados do SEBRAE<sup>4</sup> apontam que as taxas de mortalidade de empresas verificadas no Brasil são crescentes e atingiam 49,4% para as empresas com até dois anos de existência em 2002. Os fatores apontados pela causa do insucesso são

---

<sup>1</sup> NASSAR, P (2005). Comunicação Estratégica, Um Conceito em Evolução. In: **Comunicação Interna: a Força das Empresas**. São Paulo: Aberje Editorial.

<sup>2</sup> VASCONCELLOS, M. Augusto (2008). Prefácio. In: **Gestão de Idéias para Inovação Contínua**. Porto Alegre: Bookman.

<sup>3</sup> SIMON, Raymond (2001). **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus.

<sup>4</sup> Disponível em

[www.aislaweb.it/tomcat/contenuti/ContenutoC1%5C08%20PME\\_COND\\_MORTALITA\\_SP.pdf](http://www.aislaweb.it/tomcat/contenuti/ContenutoC1%5C08%20PME_COND_MORTALITA_SP.pdf). Acesso em 14/01/2009.

concentrados na capacidade de inovar (habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional) o que confirma a máxima “não inovar é morrer”, bem dita por Freeman e Soete<sup>5</sup>.

Por outro lado, pode-se inferir a partir dos estudos de Nassar (2005)<sup>6</sup> que a comunicação tem como um dos seus fundamentos a integração da administração de todos os campos comunicacionais de uma organização, além disso, a comunicação integrada é fundamental para a sustentação de ganhos em uma empresa. Ou seja, a relação entre bem comunicar e a empresa inovadora existe, sobretudo, quando percebemos a enorme transformação da comunicação moderna que se desenvolve em ritmo de Internet e muito mais rapidamente do que mudam os hábitos sociais.

A necessidade de integrar-se o ritmo de que as transferências eletrônicas de informação têm compelido à comunicação com os métodos utilizados para a inovação é um assunto apenas tangenciado no meio acadêmico. De fato, pouco tem se explorado sobre o impacto da cultura da informática no ambiente inovador e no processo de geração de idéias em uma empresa. Esse é o desafio deste artigo.

Inicialmente vamos visitar a teoria clássica da importância da comunicação no reconhecimento de uma inovação por parte da sociedade (*Diffusion of Innovation*), seguindo-se, aprofundaremos os elementos que constituam uma teoria da comunicação que seja capaz de subsidiar os múltiplos desafios da atualidade e de apoiar os processos de criação e decisão enfrentados pelo atual regime de alta competição e busca permanente pela inovação nas organizações.

Finalmente, a guisa de conclusões buscamos pontos em comuns entre as duas análises teóricas visando responder a pergunta: qual teoria da comunicação organizacional consegue subsidiar as organizações atuais na busca pela inovação?

## **2. Impacto da comunicação na Inovação**

Por que algumas boas idéias, com óbvias vantagens, não são aceitas como inovações? Essa é um pergunta que muito tem intrigado acadêmicos e pesquisadores da inovação e das comunicações, sobretudo, quando analisamos alguns casos emblemáticos. Por exemplo, no

---

<sup>5</sup> FREEMAN, C; SOETE, L (1997). **The economics of industrial innovation**. 3ª ed. London: Wellington House.

<sup>6</sup> Op.cit.

tempo em que não havia o DVD, nem o sistema digital de som, no tempo em que os discos ainda eram de vinil, houve uma guerra tecnológica entre os formatos de vídeo Betamax e o VHS. A vitória comercial do VHS que determinou o padrão dominante da era dos videocassetes é, sob a ótica do usuário, difícil de entender devido à superioridade técnica da imagem do Betamax. O fator determinante para a supremacia da tecnologia VHS foi o hábito dos consumidores em assistir e gravar programas com duas horas de duração - tempo aproximado de um filme longa metragem - que dificultava o uso do Betamax, cujas fitas continham apenas 60 minutos.

Rodgers<sup>7</sup> cita o famoso caso dos teclados de computadores que seguem o modelo QWERTY, alcunha ganha em função das seis primeiras letras em seqüência na fila superior. De fato, é surpreendente saber que o projetista do QWERTY, Christopher Latham Sholes, desenhou o teclado justamente para diminuir a velocidade dos datilógrafos. Naquela época (1873) o artefato mecânico das máquinas de escrever não era suficientemente ágil para evitar que as hastes com as letras se agrupassem causando o que era chamado de “encavalamento” com conseqüente perda para os datilógrafos. Assim, o teclado de Sholes colocava as vogais e letras mais subseqüentes em locais distantes de modo a reduzir a velocidade do datilógrafo, e evitar o problema. O modelo caiu no gosto dos usuários e, praticamente, todas as máquinas de escrever seguiram o padrão QWERTY. Ocorre que não existem mais máquinas de escrever e os teclados dos microcomputadores continuam no formato de Sholes, mesmo após a invenção de um outro leiaute inventado por August Dvorak, que em diversas provas com exímios datilógrafos mostrou-se 133% mais eficiente.

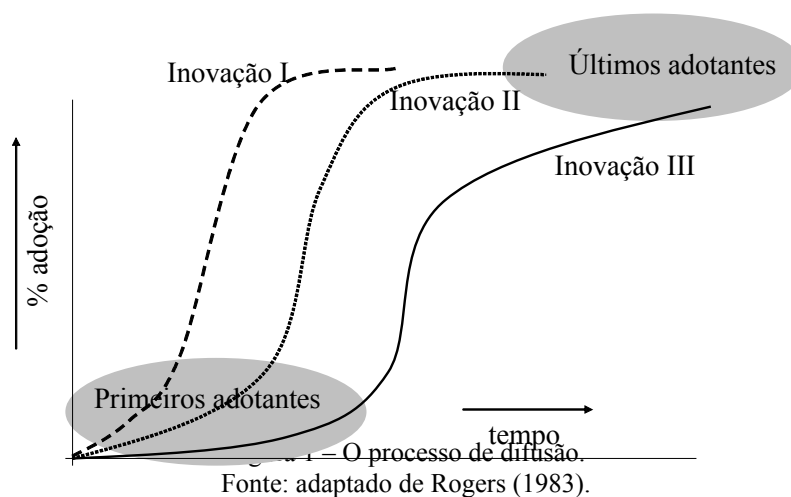
Para entender fenômenos como o sucesso do VHS e do QWERTY, precisamos conhecer o conceito de difusão. Rodges (1983, p.5) define difusão<sup>8</sup> como um processo pelo qual a inovação é comunicada por meio de um canal aos membros de um sistema social. Ou seja, a difusão é um caso especial de comunicação no qual a mensagem se refere à novas idéias. Aqui é preciso fazer uma distinção entre disseminação e difusão. Disseminação é um processo gerenciado de comunicação, enquanto que a difusão é espontânea, o problema é que a difusão se instala por canais informais, por isso, não adiantou muito para a Sony, que detinha a marca Betamax, investir na disseminação da sua tecnologia e mesmo na informação de que havia corrigido o problema da duração das fitas.

---

<sup>7</sup> EM ROGERS (1983). **Diffusion of Innovations**. The Free Press, New York, NY.

<sup>8</sup> Op.Cit.

O processo de difusão é o fator central para entender o sucesso e o fracasso das idéias, a as razões pelas quais não se tornaram, em inúmeros casos, inovações consagradas.



De volta ao conceito de difusão nota-se que quatro elementos cruciais constroem a definição consagrada, ou seja, a [1] mensagem (inovação), é [2] comunicada, por [3] canais, ao longo do [4] tempo. Esses elementos se inter-relacionam conforme ilustra a figura 1. Note-se que a velocidade da adoção e o grau de adoção varia entre os primeiros adotantes e os últimos em função dos quatro elementos da difusão.

É ainda importante notar que à medida que um dos quatro fatores falha, o processo de difusão fica comprometido, quer seja por questões do meio social que levou, por exemplo, a Pizza Hut à encerrar suas operações na cidade de São Paulo, ao ignorar a paixão paulistana pela pizza com massa fina, quer seja por questões de funcionalidades que levaram os primeiros adotantes do Betamax a fugirem da tecnologia quando perceberam que as fitas eram pequenas demais para conter os seus filmes preferidos.

O processo de comunicação é central para que inovações se propaguem. Vale ressaltar que os quatro fatores – inovação, comunicação, canais, tempo - precisam estar alinhados para produzirem resultados, desde inovações incrementais em uma linha de produtos e serviços, até inovações que modifiquem o modelo de negócio da empresa.

Alcançar o estágio da institucionalização do processo de inovação permanente é fruto de um caminho longo e seguramente difícil. Inovar mexe com a inércia organizacional, mexe com status, com o poder, com as pessoas, seus cargos e estruturas da organização. Inovação incomoda muita gente, por isso é preciso entender como a comunicação atual influencia os mecanismos empresariais e viabilizam as inovações.

### 3. Comunicação Colaborativa e os Desafios da Comunicação Atual

Indicadores de gestão organizacional das mais diversas fontes<sup>9</sup> apontam para a comunicação como um dos principais fatores de insucesso em projetos e uma das maiores barreiras à eficiência interna das organizações. Embora a palavra “comunicação” seja aplicável em uma grande variedade de sentidos, para os propósitos deste artigo será preciso limitar esta polissemia a um pequeno punhado de aplicações, e suas consequências.

Primeiramente, enquanto “fator que promove o insucesso de projetos”, o que se observa, na maioria das vezes, são falhas nas lideranças, circunstancialmente incapazes de transmitir mensagens claras sobre o direcionamento e a importância dos projetos para as suas equipes executiva<sup>10</sup>. De forma complementar, enquanto “fator que promove o surgimento de barreiras internas” verifica-se a deficiência dos sistemas de comunicação entre integrantes de equipes, entre diferentes equipes, e de forma ampliada, entre setores e divisões de uma mesma organização.<sup>11</sup> É também muito comum se encontrar referências ao uso inadequado dos instrumentos de comunicação corporativos, tais como e-mails, outlooks, blogs, murais, e até mesmo os tradicionais jornais internos.<sup>12</sup>

Este cenário seria menos preocupante acaso não vivêssemos numa época de forte pressão pelo desempenho e pela necessidade de inovação, justamente dois dos aspectos mais afetados pelos problemas de comunicação. Há certo consenso na literatura especializada em inovação acerca do fato de que uma organização reduz significativamente a sua capacidade de inovar quando não consegue promover e intensificar a comunicação entre seus integrantes, e destes com o mundo externo.<sup>13</sup>

De acordo com o Manual de Oslo, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), inovar é melhorar significativamente, ou implementar um novo produto, serviço, processo ou método organizacional, seja internamente, seja em suas relações externas. Trata-se do impulso fundamental que coloca e mantém em movimento a engrenagem da economia, conforme um dos principais autores

<sup>9</sup> ABERJE (2008), PMI (2007), Watson Wyatt (2008).

<sup>10</sup> NETO, Silveira et al (2006). **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. São Paulo, FGV Editora.

<sup>11</sup> SHAW, Robert e PERKINS, Dennis (1993). **Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos**. In: NADLER et al. *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.

<sup>12</sup> STEELE, Bob. **Ethical values and quality control in the digital era**. Disponível em <http://niemanwatchdog.org/index.cfm?fuseaction=Showcase.view&showcaseid=00102>. Acessado em 04/02/2009.

<sup>13</sup> SHAW, Robert e PERKINS, Dennis (1993). *Op Cit*.

da administração moderna, Joseph Schumpeter (1923). Pelo menos em termos conceituais, inovar a comunicação organizacional de hoje implica na superação de alguns dos antigos paradigmas construídos ao longo de décadas por uma visão – chamemos assim - “estratégica” desta atividade organizacional.

Tal visão parte do pressuposto de que a comunicação opera como elemento acessório às estratégias de gestão organizacional, como um conjunto de técnicas retóricas orientadas ao convencimento, ou à “venda” de alguma idéia, produto, serviço, processo ou método. É neste sentido que a palavra “estratégica” se encontra na sentença anterior. Nesta abordagem o que mais importa é o alinhamento de todas as pessoas que integram a organização em torno de mensagens inequívocas, supostamente dirigidas para a melhor eficiência possível do seu corpo funcional, visto que todos dentro dela agiriam orientados para uma mesma direção. É evidente que tal anseio produz resultados positivos, dependendo da capacidade de liderança e de objetivos claros da direção.

Contudo, a intensidade e mobilidade atual da comunicação - caracterizada pela portabilidade associada à capilaridade dos meios digitais, - a globalização, as novas tecnologias da comunicação e um conjunto de outras mudanças sociais, parecem conduzir à emergência de novos problemas humanos, que por sua vez requerem uma nova maneira de pensar o seu papel nas organizações.

Os estudos da comunicação organizacional vivem seus primeiros anos de esplendor. Depois de amargar um “segundo plano” dentre os diversos campos de estudo da área da comunicação - inicialmente dominado pela pesquisa dos meios (mídias), da recepção, e depois pelos estudos políticos e sociais, e da linguagem (análise do discurso, semiótica, dentre outros) - vêm sendo reconhecidos por sua relevância no atual contexto marcado pelo papel decisivo das organizações. Ajuda muito também o grau de maturidade alcançado pelas suas abordagens teóricas em anos recentes, bem mais robustas e sofisticadas que outrora, quando praticamente se limitavam a poucas obras dedicadas a análises críticas, em oposição a uma grande massa de abordagens prescritivas.

Naturalmente influenciada pelas pesquisas da administração e pelos estudos clássicos das organizações, grande parte da produção teórica da comunicação organizacional importou quase que diretamente seus conceitos, em boa medida, contextualizados em certa época, diríamos até, datados. É o caso dos estudos em comunicação estratégica.<sup>14</sup> Tais

---

<sup>14</sup> CONRAD, Charles (2004). **Strategic Organizational Communication**. Portland: Wadsworth Pub Co.

estudos, que vêm se desenvolvendo há pelo menos três décadas em uma vasta e indiscutivelmente relevante produção, acompanharam o movimento das teorias que trataram das estratégias organizacionais. A comunicação estratégica começa a ser parcialmente questionada por conta de eventuais contingências do contexto no qual se originaram, particularmente no que diz respeito à questão da competitividade, foco e razão de ser das estratégias empresariais. Retornaremos a este ponto um pouco mais adiante.

Há certo consenso de que hoje se-nos deparamos com um cenário inédito, de escala planetária e diferenciado pela intensa mobilidade e pela diversidade, no qual tecnologias de informação e comunicação, aliadas à um conjunto significativo de conquistas sociais – tais como a inserção de minorias nos sistemas de trocas e de poder, a flexibilização dos sistemas produtivos, e outras - fizeram emergir novos problemas humanos que requerem uma nova maneira de se pensar a comunicação. Tais problemas decorrem eminentemente do pluralismo e da interdependência das comunidades humanas – reunidas e tornadas intercambiáveis de forma intensiva pela primeira vez na história – que agora precisam tomar decisões em conjunto. E rapidamente. Some-se a isso a rápida expansão das experiências comunicacionais mediadas por artefatos telemáticos, ainda em processo de assimilação pela sociedade (mas de forma crescente e intensa), em relação às experiências relativamente diretas dos modelos comunicacionais anteriores.

### **Strategic and Collaborative Communication**

<b>Strategic Communication</b>	<b>Collaborative Communication</b>
Members are adversaries.	Members are joint problem solvers.
Speaking comes from a position or preferred means of accomplishment.	Speaking comes from an outcome to be accomplished.
Interaction becomes polarized around positions.	Interaction focuses on identifying complex interests.
Continued interaction narrows available options.	Continued interaction broadens available options.
Facts are used to support positions.	Joint search is used to discover the facts.
Seeks winning arguments.	Seeks workable options.
Definition of the problems is accomplished before meeting.	Definition of the problem is a joint achievement.
Final responsibility for the decision rests with others.	Final responsibility for the decision rests with the group.

Tabela 1 – Comunicação Estratégica e Colaborativa. Fonte: DEETZ (2008).

Este cenário recente também favorece a produção de novos conteúdos que expressem processos e vidas fragmentadas, e cheias de conflitos, que, por sua vez, demandam um permanente fluxo de negociações e renegociações. Estes fluxos operam como novos



sistemas, obrigatoriamente colaborativos e orientados à tomada de decisão, sujeitos a inéditos, e frequentemente invisíveis, mecanismos de controle.<sup>15</sup>

Segundo Stanley Deetz, um dos autores que propõem um “novo pensamento do cotidiano da comunicação”<sup>16</sup>, as teorias de comunicação, sejam aquelas de base científica, ou mesmo aquelas menos consideradas, baseadas no senso comum, aparentemente nunca foram pensadas para refletir e atuar sobre esse tipo de situação.

Procurando estabelecer um paralelo entre os dois termos, de um lado a abordagem “estratégica”, e de outro a “colaborativa”, lançamos mão do quadro comparativo proposto por DEETZ (2008)<sup>17</sup> conforme a tabela 1, acima.

Para melhor compreender a proposta de DEETZ (2008) é preciso recuperar o paralelo traçado entre duas concepções que o autor atribui serem suas bases: o “diálogo”, para a abordagem “estratégica”, e a “colaboração”, para a segunda. Para ele o diálogo opera como um modo da democracia participativa, cujo enfoque repousa na promoção do entendimento das diferenças entre pessoas e suas formas de atuar socialmente. Neste sentido, o princípio do diálogo se encontra numa “reciprocidade fundamental”<sup>18</sup> um esquema no qual os mundos dos inter-atuantes são respeitados mutuamente.

Do outro lado temos a colaboração que parte do mesmo princípio de compartilhamento das expectativas de reciprocidade entre os inter-atuantes presentes no diálogo, porém com a distinção de que prioriza a construção co-criativa de decisões compartilhadas, ao invés do puro entendimento e aceitação da diversidade de seus mundos. Segundo DEETZ (2008),

“Different collaborative processes have been very successful especially in situations with conflict over limited resources. Environmental and land use collaborations have been most instructive. Many things called 'collaborations' in our society have not practiced collaborative communication, however. The manner of talking not just the agreement to be involved matters greatly. Collaborative talk differs in fundamental ways from strategic talk. (...) Collaboration requires requisite diversity, focusing on outcomes, distinguishing wants from interests, and the invention of win/win solutions.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> DEETZ, Stanley. (1995). **Chapter 3: Corporation and public decision making, and Chapter 4: A multiple stakeholder model of representation. Transforming communication, transforming business: Building responsive and responsible workplaces.** Cresskill, New Jersey: Hampton Press, Inc. pp. 29-55.

<sup>16</sup> DEETZ, Stanley. (1995). Op Cit. pp. 52.

<sup>17</sup> DEETZ, Stanley (2008). **Developing Free and Open Communication.** Belo Horizonte. Dispositivo em ppt. Apresentado durante o curso Strategic and Collaborative Communication no II Congresso da Abrapcorp, PUC MG, dias 22 a 25 de Abril de 2008.

<sup>18</sup> DEETZ, Stanley (2008). Op Cit.

<sup>19</sup> DEETS, Stanley (2008). Op Cit. Slides 15 e 17.

A nova problemática (e suas oportunidades) decorre do pluralismo e da interdependência das comunidades humanas que precisam tomar decisões em conjunto, e da rápida expansão das experiências comunicacionais mediadas em relação às experiências relativamente diretas que conformaram praticamente toda a história da humanidade até muito recentemente.

Como visto, a complexidade do quadro atual – encontrada tanto na dimensão organizacional, como naquelas comunitárias, e nas individuais – fez surgir vidas fragmentadas e cheias de conflitos, novas demandas sociais que geram um permanente fluxo de negociações e de sistemas interativos e colaborativos. Tal quadro contextualiza o nível de complexidade das múltiplas interações entre os atuais desafios da comunicação, e o desafio da inovação.

Esse é o pano de fundo sobre o qual se desenrolam diversas correlações entre comunicação e inovação. Tais correlações também produzem maior interdependência entre os inter-atuantes. O debate entre as visões “estratégica” e “colaborativa” na proposta de DEETZ (2008) nos ajuda a compreender os diversos desafios da comunicação e seu papel na inovação. E vice-versa.

Dentre os vários autores de referência dos estudos das organizações que são capazes de aprender e inovar de forma sistemática (*learning organization*), destacam-se Shaw (1984), Senge (2004) e Sharmer (2007), com suas abordagens diretas à questão da comunicação e da inovação. A princípio há certo consenso entre estes autores de que organizações inovadoras criam “ambientes internos inovadores”, um dos conceitos desenvolvidos pelo Fórum de Inovação<sup>20</sup> que se alinha inteiramente à noção apresentada por Sharmer (2007) dos “*innovation ecosystems*”<sup>21</sup>, e aos pressupostos assumidos por Shaw (2004), quando afirma que,

“a capacidade de transferir e disseminar conhecimento é conseguida quando há intercâmbio de idéias, com a exposição livre de diferentes perspectivas e partilha de conhecimento. (...) Sem intercâmbio, os conhecimentos adquiridos por indivíduos ou grupos não atingem toda a organização, o que concorre para a repetição de erros, e para a incapacidade de imitar acertos.”<sup>22</sup>

O desafio de hoje é reinventar a comunicação organizacional desenvolvida há décadas sob uma visão “estratégica” para uma nova direção, na qual o que se valoriza é o encontro

<sup>20</sup> Sobre o Fórum de Inovação, visitar website em <http://www.inovforum.org.br/>.

<sup>21</sup> SCHARMER, Otto (2007). **Theory U**. Cambridge, Massachussets, Sol, pp. 221.

<sup>22</sup> SHAW, Robert e PERKINS, Dennis (1993). Op Cit. pp. 48.

da diversidade e da diferença – por vezes em oposição ao desejo de alinhamento da organização “em torno de uma só voz” – e a capacidade de decidir e inovar inspirada pelos novos princípios de uma comunicação “colaborativa”.<sup>23</sup>

#### 4. A Comunicação Colaborativa subsidia o processo de Inovação

O sucesso das organizações em desenvolver e implementar inovações é cada vez mais afetado pela habilidade em estabelecer modelos vitoriosos de colaboração com outras organizações, ao construírem redes produtivas, alianças estratégicas e parcerias com fornecedores, órgãos públicos de fomento, concorrentes, universidades e centros de pesquisa. Além deste importante atributo, as relações internas atuam de maneira decisiva na criação de um ambiente inovador. Adicionalmente, impõe-se o desafio de posicionar perante a sociedade, em especial para os consumidores, a marca do produto ou do serviço inovador.

Em todas as três frentes da comunicação praticada no desenvolvimento e implementação de inovações – com parceiros, com integrantes da organização, e com clientes – permanece o desafio de estabelecer relacionamentos colaborativos nos quais as partes interagem proativamente na construção de soluções proveitosas para todos os envolvidos. Trata-se de um desafio concorrencial, em última análise.

Assim, são fundamentalmente três os públicos que interagem na produção de inovações: o público parceiro (fornecedores etc.), o público interno (integrantes), e o público-alvo (consumidores). Todos atuam de forma decisiva para o desenvolvimento da inovação e cooperam para a sua competitividade de mercado.

A melhor ilustração para isso são os inúmeros produtos e serviços desenvolvidos no Japão, que apesar de estar atualmente vivendo a primeira depressão em 40 anos de história, mantém-se na liderança mundial na criação de novidades. Parceiros e consumidores atuam de forma proativa e, portanto, colaborativa, ao testarem e encaminharem sugestões para o aperfeiçoamento de novos produtos e serviços.<sup>24</sup> O resultado é uma notável aceleração do ciclo de desenvolvimento de novos produtos, com considerável diferencial competitivo nas indústrias sensíveis à permanente inovação tecnológica, tais como o setor automotivo e de

---

<sup>23</sup> CARDOSO, Claudio (2007). **Comunicação para Inovação**. In: Bahia Indústria. Ano XVII, No 187, Agosto 2007. Salvador: FIEB, pp. 30.

<sup>24</sup> HIRATA, Helena Sumiko (org.) (1993). **Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho**. São Paulo: Edusp.

eletrônicos. Integrantes das organizações japonesas adotam internamente o modelo Kaizen, técnica que se originou na indústria japonesa Toyota, hoje a maior empresa automobilística do planeta.

Conforme Penido Filho (2007),

“o significado da palavra é melhoria contínua ou mudar sempre para melhor. Todos participam da melhoria contínua, incluindo a alta gerência até o piso de fábrica, com o objetivo de identificar oportunidades de ganho melhorando a produtividade da organização. O Kaizen deve ser implantado pelos próprios colaboradores visando sempre que possível desprender o mínimo de recursos, é obvio que uma grande soma para um retorno maior ainda deve ser avaliado. O grande valor do Kaizen é o seu poder de gerar um ambiente de comprometimento com as metas proposta de melhoria contínua criando um forte clima motivacional em realizar os trabalhos, valorizando o esforço da equipe, todos em prol do mesmo objetivo.”<sup>25</sup>

Para cada um desses públicos, que certamente congregam em si grande diversidade, e interesses em conflito, é preciso difundir a mensagem da inovação, inspirando-os à criatividade, motivando-os ao trabalho, e encorajando-os na adoção das novidades. Sem estes elementos o processo de inovação é descontinuado, ou padece de uma redução comprometedora dos seus ritmos evolutivos, eventualmente com grande prejuízo para o empreendedor que aposta no futuro.

Diante do exposto, recorreremos novamente à tabela 1 para constatar como as propostas feitas por DEETZ (2008) para identificar elementos diferenciais da comunicação colaborativa são aplicáveis ao desafio de criar ambientes inovadores internos, e àqueles favoráveis à difusão da inovação para outros públicos, em particular, parceiros de negócio e consumidores. De forma adaptada, temos:

- Grupos de interesse trabalham juntos para resolverem problemas comuns;
- Suas contribuições visam à solução e a realização dos seus objetivos;
- Interações entre os participantes focam a identificação de interesses complexos;
- A interação contínua entre os indivíduos de interesse amplia as opções disponíveis;
- A busca em conjunto é utilizada para descobrir novas alternativas;
- A própria definição do problema é uma realização coletiva;

---

<sup>25</sup> PENIDO FILHO, José Lima de Souza (2007). **Kaizen uma filosofia para a melhoria contínua**. Disponível em [www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/344](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/344). Acessado em 16/02/2009.

- A responsabilidade pelas decisões tomadas é compartilhada pelo grupo de interesse.

A teoria da comunicação colaborativa proposta por DEETZ (2008) fornece um quadro compreensivo de vários dos aspectos cruciais para o desenvolvimento da inovação, visto que a comunicação joga um papel decisivo no seu desenvolvimento e, conseqüentemente, na sua viabilização e implementação.

## **5. Conclusões**

Vimos que inovação e comunicação interagem de forma profunda e complexa, e que nem todas as maneiras de pensar a comunicação nos ajuda a compreender a dinâmica atual dos processos inovadores.

Ao final dos anos noventa percebeu-se que o meio ambiente externo às organizações influencia poderosamente o que se passa dentro delas. Até então, o mundo dos negócios mudava linearmente, vagarosamente e de maneira quase seqüencial. O mundo mudou em direção à intensificação das inter-relações que, por sua vez, criaram maior interdependência entre os diversos atores que atuam no desenvolvimento das organizações, seus produtos e serviços, e seus relacionamentos com os mais diversos públicos de interesse. A intensa e abrupta onda de mudanças dos tempos atuais trouxe a imprevisibilidade e a incerteza do ambiente. Neste cenário, como foi visto, inovar é preciso e para isso é preciso comunicar de forma adequada aos novos desafios que se impõem.

Comunicar neste cenário caótico requer modos mais flexíveis e dinâmicos de compreensão dos fenômenos comunicacionais, que ocorrem em ambientes tornados cada vez mais velozes e complexos. Antigas formas de pensar a comunicação estavam mais preocupadas em produzir resultados competitivos a partir da maior uniformidade possível nas ações – internas e externas - da organização.

Ocorre que as organizações de hoje são bem mais complexas em termos de interações, onde públicos cada vez mais diversos interagem compartilhando interesses ao mesmo tempo coincidentes e conflitantes. Tais comunidades precisam atuar em conjunto, identificar problemas com rapidez, tomar decisões objetivas, e agir com precisão e acerto.

Fundamentalmente, não há inovação que prescindia de processos de comunicação nas três frentes principais que atuam para o seu desenvolvimento: o público parceiro, o público interno, e o público-alvo, os consumidores. A proposta da comunicação colaborativa

parece atender de forma mais compreensiva ao universo relacional complexo desses públicos e vencer os desafios apresentados pela complexa dinâmica do desenvolvimento e disseminação das inovações.

## 6. Referências

- CARDOSO, Claudio (2007). Comunicação para Inovação. In: Bahia Indústria. Ano XVII, No 187, Agosto 2007. Salvador: FIEB, pp. 30.
- CONRAD, Charles (2004). Strategic Organizational Communication. Portland: Wadsworth Pub Co.
- DEETZ, Stanley. (1995). Chapter 3: Corporation and public decision making, and Chapter 4: A multiple stakeholder model of representation. Transforming communication, transforming business: Building responsive and responsible workplaces. Cresskill, New Jersey: Hampton Press, Inc.
- DEETZ, Stanley (2008). Developing Free and Open Communication. Belo Horizonte. Dispositivo em ppt. Apresentado durante o curso Strategic and Collaborative Communication no II Congresso da Abrapcorp, PUC MG, dias 22 a 25 de Abril de 2008.
- FREEMAN, C; SOETE, L (1997). The economics of industrial innovation. 3ª ed. London: Wellington House.
- HIRATA, Helena Sumiko (org.) (1993). Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: Edusp.
- NASSAR, P (2005). Comunicação Estratégica, Um Conceito em Evolução. In: Comunicação Interna: a Força das Empresas. São Paulo: Aberje Editorial.
- NETO, Silveira et al (2006). Gerenciamento da Comunicação em Projetos. São Paulo, FGV Editora.
- PENIDO FILHO, José Lima de Souza (2007). Kaizen uma filosofia para a melhoria contínua. Disponível em [www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/344](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/344). Acessado em 16/02/2009
- ROGERS, M. (1983). Diffusion of Innovations. The Free Press, New York, NY.
- SIMON, Raymond (2001). Relações Públicas e micropolítica. São Paulo: Summus.
- SCHARMER, Otto (2007). Theory U. Cambridge, Massachussets, Sol.
- SHAW, Robert e PERKINS, Dennis (1993). Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: NADLER et al. Arquitetura organizacional. Rio de Janeiro: Campus.
- STEELE, Bob. Ethical values and quality control in the digital era. Disponível em <http://niemanwatchdog.org/index.cfm?fuseaction=Showcase.view&showcaseid=00102>. Acessado em 04/02/2009.
- VASCONCELLOS, M. Augusto (2008). Prefácio. In: Gestão de Idéias para Inovação Contínua. Porto Alegre: Bookman.