

## **Inovação colaborativa aberta, cultura, comunicação e TICs: análise em empresas brasileiras e colombianas<sup>1</sup>**

Ángela Sofía Preciado Hoyos

Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia

Maria Aparecida Ferrari

Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil

Denise Pragana Videira

Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil

Leila Gasparindo

Trama Comunicação, São Paulo, Brasil

### **Resumo**

A introdução de inovação nos processos produtivos e de serviços de empresas em países emergentes como o Brasil e a Colômbia tem contribuído para impulsionar o desenvolvimento econômico da América Latina. Perante essa evolução, foi realizada pesquisa internacional com o objetivo de identificar a relação do processo de inovação colaborativa aberta (ICA) com a comunicação, a cultura organizacional e as TICs com 21 empresas brasileiras e colombianas, cujos resultados são aqui apresentados. Os resultados mostram que as empresas utilizam as TICs para se relacionar com seus parceiros estratégicos e revelam, também, que a cultura organizacional participativa é fundamental para a promoção de processos de inovação. Constatou-se, porém, que a comunicação continua a desempenhar um papel secundário no apoio à disseminação das soluções sustentáveis e viáveis junto aos mercados e a sociedade.

### **Palavras-chave**

Inovação colaborativa aberta; Grupos de interesses; Comunicação estratégica; Cultura organizacional; Ecossistema.

### **Introdução**

A inovação colaborativa aberta (ICA) - definida como o uso intencional de fluxos de entrada e saída de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para a utilização externa da inovação (CHESBROUGH, 2006), tem atraído a atenção dos estudiosos da área de gestão de inovação, o que se reflete no crescente número de publicações sobre o tema. Se, por um lado, os estudos sobre inovação já são conhecidos pela área de gestão há algum tempo, entre os comunicadores ainda é reduzida a preocupação em estudar a relação entre a comunicação e os processos de inovação colaborativa aberta (ICA) em empresas na América Latina e Preciado-Hoyos (2020) aponta a ausência de estudos da área da comunicação em revistas acadêmicas indexadas nos últimos dez anos, conforme se observa nos bancos de dados de *Isi Web of Knowledge* e *Scopus*.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho – GT 5 - Comunicação intercultural e interseccionalidades, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

Dados da *Global Innovation Index 2019*<sup>2</sup> revelaram que, em 2019, o Brasil ocupou o 66º lugar no índice de inovação, superando por um ponto a Colômbia, o que mostra que ambos os países ainda têm um longo caminho para alcançar os países mais inovadores. Fatores como a instabilidade política e econômica da região talvez sejam algumas das causas que têm dificultado o avanço da inovação colaborativa aberta nas empresas e nas instituições públicas latino-americanas.

A inovação pode se manifestar de três maneiras: na melhoria contínua de processos existentes (incremental), vinculada a um negócio (disruptiva) e por meio de alianças com grupos externos (aberta). Segundo o Ranking Valor Econômico Brasil 2019, 56% das organizações no Brasil destinam mais recursos à inovação incremental para melhorar os produtos, serviços e processos existentes enquanto que as demais formas de inovação ainda são usadas por um número reduzido de empresas. Observou-se que as empresas brasileiras e colombianas da amostra investem menos recursos para os processos de inovação, diante de desafios políticos e econômicos na esfera local e também por efeitos exógenos, como a pandemia da Covid-19. Apesar do atual cenário no Brasil e Colômbia, vale destacar que também foram encontradas na amostra da pesquisa empresas que desenvolvem projetos de inovação radical, nas quais se exigem o estabelecimento de redes colaborativas para gerar conhecimento.

O ambiente ideal para a inovação colaborativa aberta requer uma cultura organizacional participativa (GRUNIG, FERRARI, FRANÇA 2011) que permite aos trabalhadores expor suas ideias e trabalhar de forma colaborativa, seja com outros colaboradores internos, como com grupos externos. Nesse sentido, Martín-de-Castro *et al.*, (2013) entendem que certos elementos da cultura organizacional, como valores, crenças, costumes, normas e comunicação, possibilitam o desenvolvimento da capacidade de inovação, proporcionando um ambiente de tolerância e de incentivo ao crescimento pessoal. McLean (2005) destaca que os elementos da cultura organizacional participativa favorecem a criatividade e inovação, empoderando o supervisor e a equipe de trabalho e proporcionando liberdade e autonomia.

Quanto à importância (ou não) da função da comunicação nos processos de inovação, observa-se que, quando as empresas valorizam a área como um recurso estratégico, as marcas inovadoras obtêm mais facilmente o reconhecimento dos públicos e ganham agilidade para serem mais competitivas em tempos de globalização. Esse é um grande desafio, principalmente

---

<sup>2</sup> O ranking foi elaborado pela Cornell SC Johnson College of Business, Insead e Wipo. É aplicado em 126 economias que representam 90,8% da população mundial e 96,3% do PIB do planeta. O índice adota 80 indicadores para medição e, além das medidas clássicas de inovação, inclui outras como: nível de desenvolvimento, ambiente político, educação, infraestrutura e avanço empresarial. [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo_pub_gii_2019.pdf)

para os países emergentes, inseridos em contextos socioeconômicos e estruturais menos favoráveis à inovação, como é o caso do Brasil e da Colômbia (OGLIASTRI, PAMPLONA, VILLEGA, 2019).

Segundo Gutiérrez-García, *et. al.* (2019, p.24)

a função comunicativa requer o comprometimento da alta administração e dos responsáveis pela inovação, para que os processos de inovação aberta sejam comunicativamente constituídos, ou seja, a dimensão relacional (confiança e continuidade) com grupos externos seja o elemento catalisador para a obtenção de resultados.

Quando a comunicação é entendida como um processo estratégico (FERRARI, 2016), sua função é apoiar ideias criativas para que se transformem em soluções sustentáveis e viáveis, com o fim de atender as necessidades dos indivíduos e da sociedade. Nesse sentido, o papel da comunicação passa a ser o de mitigar possíveis conflitos e dissensos para que a organização mantenha relacionamentos com seus múltiplos stakeholders de forma constante e interativa.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo apresentar os principais resultados da pesquisa internacional<sup>3</sup> realizada com empresas brasileiras e colombianas sobre o processo de inovação colaborativa aberta à luz dos elementos da cultura organizacional, da influência (ou não) da comunicação e das TICs.

O texto está dividido em quatro seções. A primeira relaciona a inovação aberta com a cultura, comunicação e as TICs. A segunda apresenta os procedimentos metodológicos e o perfil das empresas participantes da pesquisa. Os resultados são apresentados na seção três, na qual os destaques são: o conceito de inovação na opinião das empresas, as relações com o entorno, a cultura de inovação, o processo de comunicação e as TICs como plataforma dos processos de inovação. Na quarta seção são apresentadas as considerações finais.

### **1. Inovação aberta, cultura, comunicação e as TICs**

Hoje, a inovação é, possivelmente, o processo mais adequado para proporcionar soluções a problemas de várias naturezas e para assegurar a competitividade no mundo globalizado. A empresa inovadora se destaca por contar com uma estratégia para introduzir e desenvolver novos produtos ou serviços, as vezes antes de seus concorrentes, oferecendo novas e sustentáveis aplicações para os mercados.

A transição entre a inovação tradicional e o modelo de inovação colaborativa aberta (ICA) (CHESBROUGH, 2004) demanda da empresa decisões sobre como enfrentar um novo

---

<sup>3</sup> A pesquisa intitulada “Inovação colaborativa aberta e comunicação mediada por TIC nas empresas: uma análise de empresas brasileiras e colombianas”, foi desenvolvida pelo Centro de Pesquisa em Comunicação Corporativa e Organizacional, Cicco, da Universidad La Sabana, Colômbia e pelo grupo de pesquisa DICULT, da ECA/USP, Brasil. Término em março de 2020. Convênio. n° 19.1.01604.27.9

ecossistema e uma identificação das capacidades necessárias para gerenciar as relações entre seus públicos internos e os seus principais atores externos.

A inovação colaborativa aberta possibilita a criação de valor organizacional compartilhado e propõe que vantagens e lucros sejam apropriados pela empresa e por grupos de interesse em igualdade de condições e em todas as etapas do processo, para que o verdadeiro conceito seja alcançado (LEE, OLSON e TRIMI, 2012; ISLAM, MILLER E PARK, 2017).

As redes de relacionamento desempenham um papel central na criação e distribuição de conhecimento em muitos campos (POWELL, 1990; DITTRICH e DUYSTERS, 2007). Nesse sentido, Von Hippel (1988) identificou quatro fontes externas de inovação para as empresas, comparáveis às de suas partes interessadas: a) fornecedores e clientes, b) universidades, governo, centros de pesquisa e laboratórios privados, c) concorrentes e d) outros países. Além disso, segundo o autor, o comprometimento dos participantes e a remuneração podem ser fatores que promovem a inovação. Também em pesquisas empíricas recentes, Ingenbleek e Dentoni (2016) reiteraram a importância de maior integração entre clientes e demais públicos interessados como um dos efeitos da adoção de processos de inovação nas empresas.

Assim, a inovação colaborativa aberta permite que a organização seja mais eficaz na criação de valor por meio da captação de um maior número de ideias advindas da participação de um grande grupo de agentes externos que colaboram para que a empresa atraia ideias de diversas fontes (CHESBROUGH, 2007). Ou seja, segundo Dawson *et. al.* (2014), é possível criar valor a partir das relações que a empresa estabelece e mantém com os grupos e pessoas que gravitam ao seu redor.

Vendler e Maçaneiro (2018) enfatizam que a cultura organizacional pode impulsionar as organizações a atingirem resultados positivos por meio da adoção de inovações, mostrando, nesse caso, que a cultura atua como um fator de estímulo e fortalecimento dos processos de ICA.

A tipificação de uma cultura inovadora, por meio da identificação de seus elementos, tornou-se um dos principais focos de pesquisadores como Martins e Terblanche (2003), que estabeleceram o grau de influência da cultura de inovação em cinco determinantes, a saber: estratégia, estrutura, mecanismos de apoio, comportamentos que estimulam a inovação e a comunicação. Dos cinco elementos destacados por Martins e Terblanche (2003), a comunicação aparece como um dos mais decisivos para os processos de ICA, uma vez que desempenha um papel estratégico no fortalecimento da cultura organizacional que, por sua vez, molda a capacidade de inovação de uma organização. (GASPARINDO, 2016)

Uma das formas em que a comunicação pode atuar sobre os processos de inovação é a manutenção de relacionamentos entre a organização e os seus *stakeholders*, pois quanto mais conectada a empresa estiver com seus parceiros estratégicos, maiores serão as oportunidades para desenvolver a inovação colaborativa aberta (LEE, OLSON E TRIMI, 2012).

A natureza inovadora das empresas foi reconhecida como uma das variáveis importantes na mensuração da reputação corporativa (FOMBRUN, 1996; SAFÓN, 2009), uma vez que a empresa inovadora se destaca pela predisposição à aprendizagem e por sua mentalidade orientada a experimentar e otimizar produtos, serviços ou processos. Também estimula a concorrência interna e a tolerância ao fracasso, promove líderes criativos e trabalha incessantemente para renovar seu portfólio de produtos/serviços (KRATZER, MEISSNER e ROUD, 2017).

É pertinente lembrar que a área de comunicação, mais do que qualquer outra área, atua de forma transversal no contexto organizacional com a responsabilidade de escutar as vozes dos diferentes públicos para, em seguida, atuar e ajustar as expectativas empresariais às demandas da sociedade, uma vez que a gestão dos relacionamentos está nas mãos do comunicador (BOWEN, 2008). Essa perspectiva contrasta com a visão instrumental e de mera disseminação de informações, associada aos estudos da comunicação nas organizações que surgiram nos Estados Unidos na primeira metade do século XX, de cariz funcionalista (HOLTZHAUSEN e ZERFASS, 2015).

Assim como a inovação requer uma cultura colaborativa interna que é regida pela autonomia, flexibilidade e reduzida burocracia para facilitar o espaço necessário para colaborar com agentes externos, a comunicação atua para oferecer um fluxo contínuo de informações entre os diferentes atores, internos e externos, para colaborar no entorno inovador.

Como último elemento dos objetivos da pesquisa em questão, a adoção das TICs nas organizações tem contribuído para a agilização dos processos de inovação, assim como para a geração de novos formatos de gestão, materializados na maior participação dos trabalhadores nos projetos (LEE, BAEK e JAHNG, 2017) e no desenvolvimento de comunidades virtuais (SCHÖDER e HÖLZE, 2010).

Graças às TICs, a inovação se tornou mais acessível para as empresas, uma vez que, apoiada no uso das redes virtuais (SCUOTTO, DEL GIUDICE, DELLA PERUTA e TARBA, 2017), permitiu o intercâmbio entre diferentes grupos de inovação ao redor do mundo e, também, internamente nos países. A Internet também contribuiu para a comunicação por meio da linguagem, porque exigiu a apropriação de novas narrativas nas quais as trocas se tornaram

uma combinação de ideias e soluções e, no caso específico do profissional da comunicação, ajudou a aprimorar o seu papel de mediador entre a organização e seu entorno.

A rapidez e abertura proporcionadas por esses meios, assim como as trocas de mensagens, permitiram maior participação das pessoas nos processos de ICA (FERDINAND e MEYER, 2017), garantindo que produtos ou serviços atendam às necessidades dos usuários, uma vez que se trabalha com eles desde o *design*, prototipagem, até um processo de comunicação permanente.

## **2. Procedimentos metodológicos**

A pesquisa, de cunho exploratório, teve a participação de 21 empresas, sendo 13 brasileiras e 08 colombianas e, em ambos os países, foram utilizados rankings das empresas mais inovadoras.<sup>4</sup> No caso da Colômbia, as empresas pesquisadas estão localizadas no estado de Antioquia, que abriga as empresas e grupos econômicos mais importantes do país. Além disso, sua capital, Medellín, foi reconhecida como a cidade mais inovadora do mundo<sup>5</sup>.

Em cada um dos países havia um coordenador líder e pesquisadores auxiliares para a execução do estudo e análise dos dados. Foram utilizadas técnicas quantitativas e qualitativas, com aplicação de um questionário *on-line* para os responsáveis da área de Comunicação, organizado em cinco blocos de temas: 1. informações gerais sobre as organizações; 2. perfil dos comunicadores; 3. processo de comunicação; 4. cultura organizacional; e 5. inovação aberta. Em seguida, foram realizadas entrevistas pessoais e/ou por Skype com responsáveis pela área de Inovação, com duração mínima de 50 minutos e máxima de 2 horas, nas quais foram abordados cinco blocos temáticos: 1. conceito de inovação e estrutura das áreas; 2. vigilância do meio ambiente; 3. colaboração interna; 4. colaboração externa; e 5. comunicação. Foi utilizado o programa estatístico SPSS para a análise dos dados quantitativos. Para as entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo.

### **2.1. Perfil das empresas**

---

<sup>4</sup> No Brasil foi usado o informe anual “Valor Inovação Brasil” publicado no jornal Valor Econômico, em 2019. Na Colômbia foi usado o Índice Colcap da Bolsa de Valores de Colômbia, que traz a relação das empresas mais rentáveis e inovadoras.

<sup>5</sup> Em 2013, Medellín venceu o concurso Cidade do Ano, organizado pelo jornal americano Wall Street Journal e o Citi Group, como a cidade mais inovadora do mundo, entre as 200 cidades concorrentes, passando as cidades de Tel Aviv e Nova York (Camargo, 2013).

Para delinear o perfil das organizações participantes, o estudo classificou as organizações em setores da economia que representam, conforme apresentados na Tabela 1. Todas as empresas são privadas e nacionais, ainda que 90% mantenham negócios em outros países, com escritórios de representação e/ou unidades fabris.

Tabela 1 – Setores da economia das empresas pesquisadas

SETOR	Brasil	Colombia
Infraestrutura e Construção Civil – A	X	X
Infraestrutura e Construção Civil – B	X	---
Infraestrutura e Construção Civil – C	X	---
Alimentos/consumo massivo	X	X + X
Máquinas	X	---
Aviação	X	---
Cosméticos – A	X	---
Cosméticos – B	X	---
Telecomunicações/Energia	X	X + X
Celulose	X	---
Serviços de Saúde	X	---
Farmacêutica	X	---
Química	X	---
Cimento	---	X
Têxtil	---	X
Serviços Financeiros	---	X

Fonte: as autoras

O quadro de funcionários nas 21 empresas pesquisadas variava entre 500 e 50.000, sendo que a maioria das empresas tinha entre 3.000 a 10.000 colaboradores no período da pesquisa. Observou-se que todas contavam com uma estrutura organizacional com vários níveis hierárquicos bem articulados, incluindo departamentos de Comunicação, fato que permitiu a obtenção de respostas detalhadas e de qualidade.

### 3. Análise dos resultados

Os resultados apresentados são fruto das análises dos dados quantitativos e qualitativos e estão divididos segundo os eixos centrais da pesquisa que foram abordados no questionário e entrevistas.

#### 3.1 Conceito de inovação na opinião das empresas

Existe um consenso entre os executivos da área de inovação de ambos os países da amostra de que a inovação é um processo de melhoria permanente e contínua de seus produtos e serviços, necessária à manutenção da competitividade das empresas no mercado. Um dos entrevistados da empresa de telecomunicações no Brasil afirmou que *"a inovação é um processo de melhoria permanente para criar produtos e serviços mais competitivos, com melhor rendimento e que*

*atendam as demandas dos clientes”.* Um entrevistado colombiano do setor de infraestrutura, afirmou que *“a inovação é uma capacidade institucional, transversal, que devemos consolidar e fortalecer porque colabora para a consecução dos objetivos com o fim de cumprir a estratégia empresarial”.*

Observou-se que, uma vez que a ICA é um processo relativamente recente nos países pesquisados, a governança das empresas está sendo gradualmente estruturada, na medida em que a área de inovação passou a ocupar outros espaços na estrutura hierárquica, deixando de estar restrita ao setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Pode-se dizer que é uma mudança silenciosa que vem ganhando força nas organizações, ainda que lentamente. Esse movimento mostra que, mais do que obter recursos e aumentar investimentos, as empresas inovadoras começam a adotar novos formatos de trabalho, de acordo com resultados de pesquisas realizadas por Strategy & (2019).

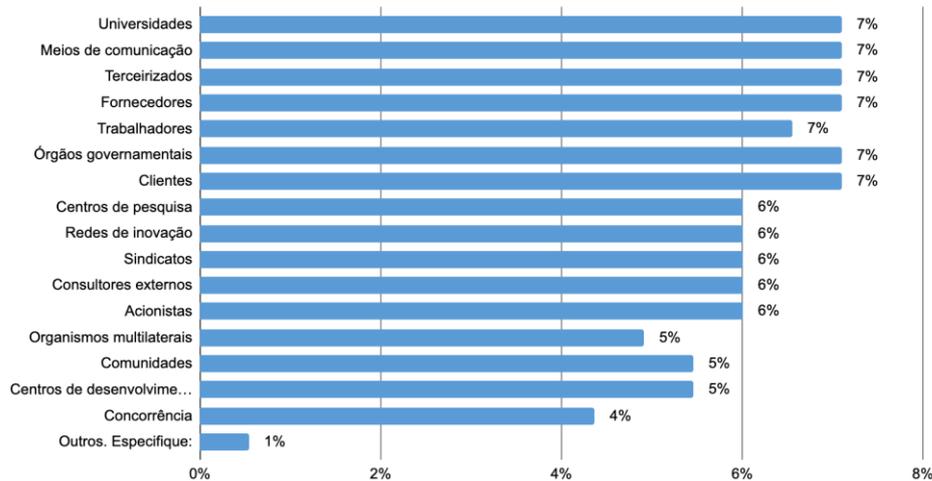
Os resultados revelam que a inovação depende de três fatores: as condições dos cenários político e econômico do país, o tipo de produto e/ou serviço oferecido e, por último, o setor da empresa. Nas empresas B2C (*Business to Consumer*), as inovações são mais frequentes e tangíveis, porque visam a satisfação das necessidades dos consumidores por meio de seus produtos e serviços. No caso das empresas B2B (*Business to Business*), quase sempre a inovação é mais lenta porque pode estar associada a normas e processos mais estritos e estabelecidos por legislações e, inclusive, à demanda dos clientes.

### **3.2 Relações com o entorno**

Em vista das rápidas mudanças que ocorreram, particularmente nos últimos anos, os entrevistados afirmaram que a inovação faz parte do ADN das empresas, sendo um processo integrado ao modelo de gestão que valoriza o capital intelectual interno e se ajusta às necessidades de cada organização.

Para as empresas pesquisadas, as informações externas são essenciais para nutrir o processo de ICA, ainda que as formas de obtenção do apoio dos *stakeholders* variem de uma organização para outra. Segundo os executivos das empresas brasileiras, as fontes de informação mais frequentes para os processos de inovação são as startups e as universidades; em seguida, as revistas e jornais especializados e o contato com filiais da empresa localizadas em outros países. O Gráfico 1 apresenta os grupos de interesse com os quais as organizações da amostra procuram interagir.

#### **Gráfico 1 – Grupos com os quais as empresas desenvolvem parcerias para a inovação**



Fonte: as autoras

Enquanto no Brasil os principais públicos de interesse no âmbito do processo de inovação são as startups, universidades, meios de comunicação e empresas terceirizadas, na Colômbia os grandes parceiros são os fornecedores, na medida em que o relacionamento proporciona o compartilhamento de ideias que são nutridas em ambos os lados do negócio, o que, além de agregar valor, é evidência de que a interação impulsiona a competitividade. As universidades nacionais e estrangeiras são significativas para as empresas dos dois países, sendo mencionadas pelos setores de telecomunicações, energia e alimentos. O Massachusetts Institute of Technology (MIT) foi mencionado por empresas colombianas, enquanto que a Universidade Federal do Rio de Janeiro participa de projetos conjuntos com empresas brasileiras, o que corrobora o vínculo entre o mundo dos negócios e a academia.

### 3.3 Cultura de Inovação

O envolvimento dos funcionários nos processos de inovação e a forma de fortalecer a cultura inovadora fizeram parte das questões da pesquisa. Foram verificados os rituais, cerimônias, crenças e comportamentos cotidianos que refletem a existência de uma cultura de inovação. Uma das empresas colombianas de infraestrutura coloca o foco no próprio processo inovador como elemento fortalecedor da cultura organizacional, como ilustra o seu executivo: "*innovar é algo que se aprende inovando*". Uma das empresas de construção civil no Brasil desenvolve dois eventos, denominados, respectivamente, *Startup Weekend* e *Inova Weekend*, que têm como estratégia promover a cultura de inovação. Segundo o executivo da área, "*quando se trata de cultura de inovação, a alta direção deve permitir que os trabalhadores se sintam livres para propor ideias, e todos devem ter ideias*". Para a empresa colombiana de energia, a inovação é uma característica distintiva do grupo, e seu gestor assinala que "*apesar da aversão ao risco,*

*porque o medo de errar compete com a cultura da inovação, ao falhar devemos aprender a recuperar rapidamente”.*

Constatou-se, em ambos os países, que as empresas desenvolvem eventos para dar visibilidade aos processos de inovação, tais como rituais e cerimônias para reconhecer as iniciativas dos trabalhadores. No Brasil, por exemplo, é comum a outorga de prêmios, os concursos para destacar o trabalhador do mês, e outros mecanismos de incentivo ao público interno. Externamente, foram destacados os apoios financeiros ao desenvolvimento de projetos de *startups*, bolsas de estudo e parcerias como alternativas encontradas para envolver e motivar os parceiros.

### **3.4 Comunicação como processo de apoio a ICA**

Quando se trata de fortalecer a cultura da inovação, as dificuldades das organizações residem na manutenção do assunto em pauta, a partir da visibilidade que é dada aos meios externos e na difusão das práticas inovadoras junto ao público interno. Vale destacar que essas dificuldades se transformam em desafios positivos para a área da comunicação, como foi mencionado pelos entrevistados.

Quando os comunicadores foram perguntados sobre como as práticas de comunicação podem colaborar nos processos de inovação, a resposta da maioria esteve centrada na estratégia do diálogo com os públicos de interesse. Um dos executivos brasileiros afirmou que: *"quando necessário, propomos à gerência sênior uma mudança no comportamento da empresa, justamente para ir ao encontro dos objetivos dos públicos estratégicos"*. Para o comunicador da empresa de alimentos na Colômbia, *"a tarefa da área da comunicação é facilitar, aconselhar e acompanhar o processo de inovação, mediante o uso de meios de comunicação. Além disso, todos os anos, são realizadas duas ou três campanhas nas quais os funcionários participam"*.

Na empresa colombiana do setor de infraestrutura foi criado o projeto *Ideacción* que, segundo o entrevistado, *"é o nome da plataforma que foi criada para identificar iniciativas dos empregados para democratizar e compartilhar conhecimento"*. Uma das empresas brasileiras do setor de infraestrutura relatou que a comunicação funciona em todas as fases do processo de inovação aberta, que incluem: receber ideias ou iniciativas, materializar essas iniciativas, experimentar, desenvolver planos de comunicação, produzir materiais para a mídia e disseminar inovações em concursos e prêmios. Em seu depoimento, o executivo da empresa de aviação informou que a área de comunicação trabalha com o setor de inovação em todas as etapas do projeto, exceto em marketing e produção. Segundo o executivo, *"a área de*

*comunicação, para esta empresa, tem a missão de promover ações de inovação para fomentar uma cultura de inovação entre os profissionais, atuando de maneira bastante proativa".*

Observou-se, em várias entrevistas, que os gestores de inovação ressaltaram a função da comunicação de ‘proteger a reputação’ das organizações. Esse enfoque pode ser analisado como equivocado, uma vez que a reputação está baseada na opinião que diferentes públicos têm a respeito do comportamento da empresa ao longo do tempo; ou seja, não se pode proteger a reputação, mas sim construí-la mediante práticas éticas e transparentes (GRUNIG, FERRARI e FRANÇA, 2011).

É comum nos países da América Latina, entre eles o Brasil e a Colômbia, conferir uma importância exacerbada à reputação e, talvez, uma das explicações pode ser o uso de literatura estrangeira que trata do assunto (VAN RIEL, 2012; FOMBRUN, 1996; SAFÓN, 2009; VILLAFANE, 2005) e o uso de métricas para avaliar a reputação. Cabe aqui uma crítica da autora pós-moderna Derina Holtzhausen (2016), segundo a qual, pensar na reputação como o resultado mais importante do processo de comunicação é ter um olhar enviesado, uma vez que a função da comunicação é dar sentido às práticas cotidianas a todas as pessoas *da e na* organização.

Entre as atribuições mais comumente conferidas aos departamentos de comunicação das empresas da amostra destacam-se: a manutenção dos relacionamentos com os stakeholders, seguida do trabalho de assessoria de imprensa com o objetivo de disseminar informações sobre a organização para diferentes públicos, o uso das plataformas digitais e o estabelecimento de políticas de comunicação. Tanto para as empresas colombianas como para as brasileiras, fica claro que a comunicação ainda é muito usada no seu formato instrumental, sempre atrelada aos objetivos de negócio, e menos praticada como um processo de criação de valor e significado, pensando no indivíduo como capital social e intelectual no contexto organizacional.

Portanto, conclui-se que a comunicação, na maioria das empresas, ainda é usada para promover os processos de ICA, principalmente junto à mídia e a públicos especializados, reforçando a dificuldade das empresas em entender a comunicação como produção de significados compartilhados (FERRARI, 2016). Na opinião dos executivos de inovação, a comunicação é um instrumento de apoio aos processos de inovação, isto é, serve para difundir práticas, o que, de certa forma, minimiza a importância do processo comunicacional.

### **3.5 As TICs como plataforma dos processos de inovação**

O uso das TICs foi mencionado por todas as empresas, sendo constatado que a tecnologia facilitou e acelerou os processos de inovação nas empresas e ampliou o acesso às

informações de produtos e serviços junto aos *stakeholders*. Além disso, a tecnologia diminuiu o tempo, as tomadas de decisões e encurtou distâncias geográficas, proporcionando interações com uma pluralidade de atores em diferentes pontos do planeta.

Houve consenso entre os entrevistados brasileiros e colombianos de que o aumento nos processos de inovação foi influenciado pelo uso das TICs. Segundo os comunicadores, as TICs permitiram novas formas de envolver pessoas em projetos (Lee, Baek e Jahng, 2017) ou o desenvolvimento de comunidades virtuais (Schröder e Hölze, 2010). Vários processos de inovação das empresas pesquisadas exploram as TICs como plataformas de interação com atores externos, o que é corroborado pelos autores mencionados.

Graças às TICs, a inovação se torna um processo menos oneroso, pois dispensa o uso de grandes estruturas e incentiva o uso de redes (Scuotto *et. al*, 2017) que permitem a disseminação das ações de comunicação. A velocidade das TICs permitiu uma maior participação dos trabalhadores nos processos de melhoria e criatividade (Ferdinand e Meyer, 2017), garantindo a adequação dos produtos ou serviços às necessidades dos usuários.

Houve consenso entre os entrevistados de ambos os países em que os ‘influenciadores’ também podem ser considerados um público de interesse nos processos de ICA e eles revelaram que as empresas estão estruturadas adequadamente no que tange aos sistemas de informação e tecnologia para dar resposta aos temas críticos que chegam da audiência digital, uma vez que, com a velocidade das interações, nunca foi tão instantânea a troca de mensagens, principalmente através do Twitter, Facebook, WhatsApp, etc. Os entrevistados opinam que, hoje, estar presente nas redes sociais significa estar preparado para transmitir de maneira mais rápida e precisa as informações que podem resultar em inovações. (Conrado *at. al.*, 2017)

### **Considerações Finais**

A pesquisa internacional procurou analisar de que maneira a comunicação, apoiada na cultura organizacional e nas TICs, colabora nos processos de inovação em empresas brasileiras e colombianas. A busca de literatura especializada revelou a escassez de estudos dedicados a esse assunto, principalmente daqueles que tratam da comunicação como um processo de apoio aos processos de inovação.

Conclui-se que as organizações pesquisadas nos dois países atuam em um cenário vulnerável (Grunig, Ferrari e França, 2011), seja do ponto de vista econômico, político, social e cultural, seja, sobretudo, do ponto de vista comunicacional na promoção de novos projetos de inovação. Algumas empresas da amostra estão investindo em novos formatos e métodos de trabalho e na

flexibilização dos horários laborais, com o objetivo de acelerar o desenvolvimento de projetos de inovação. Os resultados mostraram que, pouco a pouco, o trabalho remoto ganha espaço.

Outra conclusão que emerge dos resultados é que as empresas precisam atualizar suas rotinas para obter melhores resultados e atender às demandas das novas gerações de trabalhadores e parceiros. Segundo vários executivos, cada organização articula sua estratégia de inovação segundo as suas especificidades; não obstante, observou-se que as novas ideias surgem somente quando apoiadas por elementos da cultura organizacional participativa, principalmente quando se permite espaço para o diálogo, autonomia e quando a alta gerência compreende e legitima a comunicação como um processo vital para sua sobrevivência, tanto do ponto de vista de seus negócios, como da promoção de bem-estar para a sociedade.

Em relação ao estímulo à inovação, parte das empresas pesquisadas tem adotado estratégias de ecoinovação, explorando fontes internas como prêmios, bônus e eventos que incentivam os funcionários a buscar soluções inovadoras e formas originais de realizar suas atividades. Assim, somente quando houver ações planejadas no ambiente de trabalho que promovam iniciativas inovadoras, será possível adotar estratégias de ecoinovação.

Não se encontrou uma forte relação entre a estrutura de comunicação das empresas, entendidas como área especializada, e as áreas de inovação. Curiosamente, em várias empresas é a área de inovação que se ocupa, principalmente, dos relacionamentos com os grupos de interesses, incluindo os externos como as startups, universidades, grupos de pesquisas, etc. Externamente, verificou-se que a área da comunicação cuida da divulgação dos projetos e novos produtos e serviços junto à mídia especializada.

Comparado com outros países da região e, em especial com o outro país pesquisado, a Colômbia, o Brasil, a maior economia da América Latina, lidera nos indicadores de inovação. É importante observar, no entanto, que essa liderança está muito mais relacionada ao seu esforço para inovar, do que ao seu desempenho inovador, uma vez que ambas as situações são distintas; a primeira é mais imediatista, e atende as necessidades de sobrevivência do negócio, enquanto que o desempenho inovador depende da estrutura de governança e da visão estratégica da empresa.

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que, se é verdade que para um grupo de empresas a comunicação recebe apoio incondicional da alta administração, com a participação integral dos comunicadores nas tomadas de decisões estratégicas, em outro grupo de empresas a comunicação ainda desempenha um papel estritamente técnico, e centra sua expertise na assessoria de imprensa. A partir da análise das respostas, pode-se concluir que a comunicação parece ser um processo pouco compreendido pela alta gerência. Tal comportamento é atribuído

à falta de confiança dos executivos na capacidade da área de comunicação de contribuir efetivamente para os negócios; outra explicação seria a dificuldade dos comunicadores em exercer seu papel de estrategista, seja por carecerem de conhecimento da área, seja por terem uma visão ultrapassada a área.

## Referências

- BOWEN, S. A. A state of neglect: Public relations as 'corporate conscience' or ethics counsel. **Journal of Public Relations Research**, 20(3), 2008. P. 271-296.
- CHERBROUGH, H. Managing open innovation. **Research-Technology Management**, 47(1), 2004. P. 23-26.
- CHERBROUGH, H. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. IN H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke y J. West (eds.). **Open innovation: Researching a new paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- CHERBROUGH, H. Why companies should have open business models. **MIT Sloan Management Review**, 48(2), 2007. P. 22-28.
- CONRADO, D. J., KARLSSON, M. O., ROMERO, K, SARR, C. & WILKINS, J. J. Open innovation: Towards sharing of data, models and workflows. **European Journal of Pharmaceutical Sciences**, 109, 2017. P. 65-71.
- DAWSON, B. K., YOUNG, L., TU, C. & CHONGVI, F. Co-innovation in networks of resources: A case study in the Chinese exhibition industry. **Industrial Marketing Management**, 43(3), 2014. P. 496-503.
- DITTRICH, K. & DUYSTERS, G. Networking as a means to strategy change: The case of open innovation in mobile telephony. **Journal of Product Innovation Management**, 24(6), 2007. P. 510-521.
- FERDINAND, J.P; MEYER, U. The social dynamics of heterogeneous innovation ecosystems: Effects of opens on community - firms relations. **Engineering Business Management**. 2017. P. 1 -16.
- FERRARI, M. A. Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. IN Kunsch, M. M. K. **Comunicação Organizacional estratégica. Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo, Summus, 2016.
- FOMBRUN, C. **Reputation: Realizing value from the corporate image**. Boston, EE. UU.: Harvard Business School Press, 1996.
- GASPARINDO, L. **As determinantes de comunicação e cultura para promover a comunicação: um estudo em um grupo de multinacionais brasileiras**. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes /Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016.
- GLOBAL INNOVATION INDEX 2019. Disponível em [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf)
- GRUNIG, J.E., FERRARI, M.A. & FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2a. edição revisada e ampliada, São Caetano do Sul, Difusão, 2011.
- GUTIÉRREZ-GRACÍA, E., RECALDE, M., ALFARO, J. A., BUIL, P. & YÁNEZ-GÁÑEZ-GALDAMES, M. J. **La empresa en el ecosistema innovador. Desafíos de la comunicación con grupos de interés en la innovación abierta**. Pamplona, Universidad de Navarra, 2019.
- HOLTZHAUSEN, D. & ZERFASS, A. Strategic communication: opportunities and challenges of the research area. En D. Holtzhausen y A. Zerfass (Eds.), **The Routledge handbook of strategic communication**. Nueva York, EE. UU. Routledge. 2015. P. 27-41.
- HOLTZHAUSEN, D. **Relaciones Públicas como activismo**. Barcelona, Editorial UOC, 2016.
- INGENBLEEK, P. & DENTONI, D. Learning from stakeholder pressure and embeddedness: The roles of absorptive capacity in the corporate social responsibility of Dutch Agribusinesses. **Sustainability**, 8(10), 2016.
- ISLAM, M., MILLER, J. & PARK, H. D. But what will it cost me? How do private costs of participation affect open source software projects? **Research Policy**, 46(6), 2017. P. 1062-1070.

- LEE, S. M., OLSON, D. L. Y TRIMI, S. Co-innovation: Convergencomics, collaboration, and co-creation for organizational values. **Management Decision Journal**, 50 (5), 2012; P. 817-831.
- MARTÍN-DE-CASTRO, G.; DELGADO-VERDE, M.; NAVAS-LÓPEZ, J.E.; CRUZ-GONZÁLEZ, J. The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v.80, n.2, 2013. P. 351-363.
- MARTINS, E.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture stimulates creativity and Innovation. **European Journal of Innovation Management**, v.6, n.1, 2003. P. 64-74.
- McLEAN, L. D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 7, n. 2, 2005. P. 226-246, may.
- OGLIASTRI, E. PAMPLONA, J. B., VILLEGAS, M. G. Gestão e inovação na América Latina: notas de introdução. **Revista Gestão & Regionalidade**. Vol. 35, no. 105, Edición Especial, 2019. P. 18 – 31.
- POWEL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. En B. L. Staw & L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior**. Greenwich, Londres: JAI Press, 1990. P. 265 – 276.
- PRECIADO-HOYOS, A. Marco propositivo de relaciones entre innovación colaborativa abierta y comunicación estratégica: aplicación a un grupo de empresas de origen antioqueño. **Palabra Clave**, Editorial Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia, 23(2), 2020. P. 1 – 53.
- SAFÓN, V. The moderating effect of the technological level of industry on the relationship between innovation and corporate reputation. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 5(4), W009. P. 515-526.
- SCUOTTO, W., DEL GIUDICE, M. della Peruta, M. R. & TARBA, S. The performance implications of leveraging internal innovation through social media networks: An empirical verification of the Smart fashion industry. **Technological Forecasting & Social Change**, 120, 2017. P. 184-194.
- STRATEGY&, Consultora Estratégica Network PWC - JORNAL VALOR ECONÔMICO. 5ª edição do **Anuário Valor Inovação Brasil** (2019). Disponível em: <<https://www.strategyand.pwc.com/br/pt/inovacao-brasil.html>>. Acesso em: 21 set. 2019.
- Valor Econômico Brasil**. 2019. Disponível em <https://www.strategyand.pwc.com/br/pt/inovacao-brasil.html>
- VENDLER, M. H. R. e MAÇANEIRO, M. B. Elementos da cultura de inovação do ambiente interno que contribuem para adoção de estratégias deecoinovação para a competitividade: análise de empresas industriais do setor da construção. **Revista de Ciências da Administração**. v. 20, n. 51, p. 2018. P. 120-137, novembro.
- VILLAFANE, J. La gestión de los intangibles empresariales. **Comunicação & Sociedade**, Braga, Universidade do Minho, no. 8, 2012. P. 101-113.
- VON HIPPEL, X. **The sources of innovation**. Nueva York, EE. UU. Oxford University Press, 1988.

### **Ángela Sofía Preciado Hoyos**

Doutora em Comunicação Pública pela Universidad de Navarra, Espanha. Jornalista pela Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. É diretora e professora do Programa de Doutorado em Comunicação Estratégica da Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia. E-mail: [angela.preciado@unisabana.edu.co](mailto:angela.preciado@unisabana.edu.co)

### **Maria Aparecida Ferrari**

Livre-docente, doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Graduada em Ciências Sociais pela USP e em Relações Públicas pela Universidade Anhembi Morumbi. Professora dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da ECA-USP e de universidades latino-americanas. E-mail: [maferrat@usp.br](mailto:maferrat@usp.br)

### **Denise Pragana Videira**



Doutoranda em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, especialista em Comunicação Corporativa Internacional pela Syracuse University (USA)/Aberje. Bolsista CAPES (Cota Institucional (Demanda Social)). E-mail: [denise.pragana@usp.br](mailto:denise.pragana@usp.br)

**Leila Gasparindo**

Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (USP). Jornalista pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Sócia-fundadora da Trama Comunicação. E-mail: [leilag@tramaweb.com.br](mailto:leilag@tramaweb.com.br)