

Comunicação estratégica e inovação organizacional: uma relação dialógica¹

Alcilene Vieira FERREIRA²
Margarida M. Krohling KUNSCH³

Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

Resumo

Este artigo busca apresentar discussões teóricas acerca de como a comunicação estratégica contribui direta e indiretamente para que se concretize a inovação organizacional. Levando em consideração que tanto a comunicação quanto à inovação são essenciais dentro de qualquer organização ou instituição. Para tanto, o trabalho traz autores que discutem sob diferentes perspectivas acerca da construção da comunicação estratégica de modo a contribuir assertivamente para a uma cultura da inovação, alinhada a práticas administrativas e gerenciais dentro de uma percepção holística da comunicação organizacional integrada. É nessa perspectiva plural que o artigo propõe contribuir para a reflexão dos profissionais que atuam diretamente na gestão da comunicação nas organizações.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Estratégia; Inovação. Gestão.

Introdução

O processo de comunicação visto sob o paradigma clássico foca no emissor, receptor, canal e mensagem, e nos possíveis ruídos que possam vir a acontecer durante a transmissão da comunicação, o que pode acarretar possível perda parcial ou total daquilo que se pretendia expor, comprometendo assim o resultado da comunicação.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professora, Jornalista e Relações Públicas. Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – (Ufal). Especialista em Educação e Direitos Humanos para Diversidade (Ufal). Aluna especial do PPGCOM - ECA- USP, e-mail: alcilene.v.ferreira@gmail.com

³ Orientadora. Margarida M. Krohling Kunsch é professora titular da ECA-USP, livre-doscente, doutora e mestre pela mesma instituição; coordenadora do curso de pós-graduação *lato sensu* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp-ECA-USP). Autora dos livros *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* e *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*; organizou, entre outras, a coletânea *Obtendo resultados com relações públicas*. Ex-presidente da Intercom (1987-1989; 1991-1993) e da Alaic (1998-2002; 2002-2005). Preside a Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Email: mkkunsch@usp.br

Pois bem, para além desse paradigma se faz necessário também compreender a comunicação sob a ótica da complexidade, uma vez que esta se concretiza em ambientes complexos, que se configura e se reconfigura conforme a dinâmica das interações sociais, quer seja dentro ou fora das organizações ou instituições.

Partindo dessa proposta, este trabalho busca apresentar discussões teóricas acerca de como a comunicação estratégica contribui direta e indiretamente para que se concretize a inovação organizacional. Uma vez que para que isto aconteça, se preconiza a análise de ambiente interno e externo, o diagnóstico dos pontos fortes e de melhoria, os apontamentos das possíveis soluções, a aplicação, avaliação e mensuração das ações estabelecidas, tendo em vista a obtenção de um resultado que impacte positivamente o processo de inovação de modo amplo e sinérgico.

Kunsch (2006, p.7) propõe que

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente. (KUNSCH, 2006, p.7)

Isso exige a sistematização de práticas administrativas estratégicas, as quais devem fazer parte do cotidiano da organização, proporcionando um ambiente favorável ao desenvolvimento de uma comunicação estratégica aliada a boas práticas organizacionais. Esse conjunto favorece para o desenvolvimento de uma cultura da inovação. No entanto, caso isso não aconteça, será somente um discurso vazio, sem objetivos concretos e mensuráveis.

Diante disto, Bueno (2005, p. 15) ressalta que

Quando nos referimos à comunicação estratégica, temos, portanto, que verificar se esses pressupostos estão efetivamente presentes e se eles definem, na sua formulação, na sua implementação e, sobretudo, em função do seu vínculo com o processo de gestão, essa condição singular. (BUENO, 2005, p. 15)

Ou seja, as práticas de gestão interferem diretamente no resultado que se espera obter com a gestão de uma comunicação estratégica. Uma vez que esta 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)

Pérez e Massoni (2009) metaforiza a relação entre comunicação e estratégia como sendo uma trama relacional, multidimensional e interativa, cujo desenvolvimento se coloca a partir do espaço e intenção, articulando assim as diferenças e configurando a trama social.

É nessa perspectiva plural que o artigo irá se pautar. Vale salientar que o mesmo não pretende limitar a discussão acerca da temática, por entender que há uma vasta literatura sobre o assunto. Pelo contrário, ele propõe contribuir para a reflexão dos profissionais que atuam diretamente na gestão da comunicação nas organizações, assim, abrindo mais ainda o leque dessa discussão tão ampla e pertinente, uma vez que vivemos em uma sociedade em constante mudanças em todas as áreas do conhecimento, e, por isso, exige cada vez mais das organizações estratégias assertivas e eficazes, capazes de dialogar e interagir com rapidez e fluidez nas mais diversas situações e com os diferentes públicos.

A comunicação estratégica: aportes teóricos

O conceito de estratégia foi firmado em meio à esfera militar, cujos direcionamentos diz respeito à aplicação e táticas de combate ao inimigo durante uma guerra. Sendo o livro “A arte de guerra”, de Sun Tzu, um clássico que traz os ensinamentos de tais práticas.

Pois bem, diversos são os autores, de diferentes áreas do conhecimento, que ao longo do tempo trataram de discutir acerca da estratégia sob diferentes perspectivas. Principalmente os da área administrativa como explicitam Canhada e Rese (2009, p. 274):

No que diz respeito ao pensamento em estratégia organizacional, foi a partir do trabalho de Alfred Chandler, Igor Ansoff e Keneth Andrews que o campo começou a se estruturar (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002). As obras desses autores pioneiros influenciaram majoritariamente a produção científica (e também as práticas estratégicas) na área desde meados da década de 1960 até o início dos anos 1980. Em um segundo momento, autores como Henry Mintzberg e Michael Porter destacam-se (BULGACOV *et al.*, 2007) pela originalidade e contribuição enriquecedora que propiciam ao pensamento estratégico e tornam-se os ícones do campo, sendo os autores de maior influência durante a década de 1980 (PETTIGREW *et al.*, 2002). Nos anos 1990, a influência marcante é de Barney, Prahalad e Hamel, com seu foco nos recursos organizacionais e

competências essenciais (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002). De meados da década de 1990 até nossos dias, Whittington, Jarzabkowski e seus colegas vêm delineando uma nova contribuição a esse campo de estudos e de práticas, com uma perspectiva conhecida por estratégia como prática social. (CANHADA; RESE. 2009. p, 274)

A estratégia organizacional vista sob a ótica da comunicação trouxe à tona inúmeras discussões diferentes da inicial, a qual estava amparada pelo viés econômico e administrativo. Por isso é essencial conhecer as diferentes perspectivas para não incorrer no mal uso ou na apropriação indevida como aponta o professor Bueno (2005, p. 15):

Na expressão comunicação estratégica, há que se considerar que a palavra estratégica é mais do que um mero adjetivo (como são adjetivos importante, fundamental, relevante): trata-se de um conceito. Se ela fosse percebida com essa intensidade e esse comprometimento, talvez o discurso da área não se apropriasse dela com tanta frequência ou leviandade. (BUENO, 2005, p. 15)

Para Gomes (2016, p. 229), “pesquisadores brasileiros da área da comunicação postulam a comunicação como *locus* ideal (re)pensar a estratégia, considerando a organização como um sistema complexo, constituído por fatores internos e externos.”

E por assim ser,

No caso dos sistemas organizacionais, essa comunicação, que define as fronteiras ou marcações simbólicas, assume a forma de decisões. Assim, é possível dizer que as estruturas dos sistemas organizacionais são originalmente construídas e mantidas pelas decisões. Instantâneas e contingentes, as decisões como elementos centrais dos sistemas organizacionais, são constantemente (re)produzidas, formando uma rede voltada para criação e manutenção da distinção. Nessa perspectiva podemos assumir, portanto, que as organizações existem enquanto decidem. (GOMES, 2016, p. 229)

Dito isto, a gestão da comunicação estratégica ainda pode ser entendida sob a perspectiva funcionalista, a qual se baseia na racionalidade da comunicação, ou seja, em práticas gerenciáveis, buscando centrar-se na análise contextual interna e externa, para que se possa nortear a melhores soluções e instrumentos que torne a comunicação mais mensurável, palpável e entendível para seus *stakeholders*, a fim de controlar determinadas situações que possam vir a contribuir para o desenvolvimento organizacional.

“Nessa concepção, as organizações abrigam relações práticas que, por sua regularidade, constituem instrumentos que podem ser identificados, estudados, medidos e transformados.” (MARCHIORI; BULGACOV, 2009, p.45)

Todavia, vale salientar que, mesmo que o paradigma funcionalista se destaque mediante os demais neste caso específico, o ambiente organizacional é mutável, assumindo assim diversas perspectivas a depender de suas necessidades e processos.

Oliveira (2003, p.5) parte da ideia de uma comunicação estratégica produtora de sentidos diversos, que não se limita a visão unilateral de relacionar-se com seus interlocutores, mas que se constitui a partir das múltiplas interações, capaz de direcionar e redirecionar as estratégias conforme os resultados obtidos ao longo do processo.

Entende-se que a gestão da comunicação estratégica é, por excelência, processual, no sentido em que busca estabelecer canais de conversação contínuos entre a organização e seus interlocutores. Ela não é soberana nesse processo de relacionamento, visto que se movimenta à base de construções e estratégias – produtos de múltiplas operações objetivas e subjetivas – que acontecem no interior do ambiente interno e fora dele, para legitimar sua ação. Obviamente que a organização é produtora de ações, mas é a partir da troca que acontece no campo comum que as ações adquirem sentido. Assim, a comunicação estratégica atua para produzir sentidos, dar significado e difusão às ações organizacionais. (OLIVEIRA, 2003, p.5)

Essa natureza dialógica da comunicação estratégica resulta em diversos fluxos informacionais, nos quais a interação entre as partes interessadas constituem diferentes resultados, o que implica na difusão de sentidos diversos os quais devem ser alinhados para que se alcance um lugar comum. “Ela integra, principalmente, as estratégias de ação e de relação – vontades, expectativas e condutas dos grupos – utilizando-se de meios e mensagens para conduzir e impulsionar o fortalecimento da cultura e dos objetivos organizacionais, (OLIVEIRA, 2003. P. 5-6).”

Abaixo temos a figura que representa esse Paradigma de Interação da Comunicação Dialógica, proposto por Oliveira (2003, p.6).

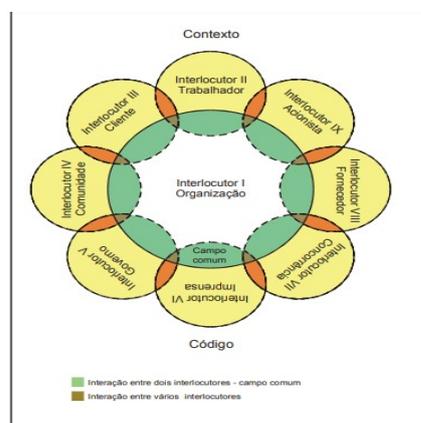


Figura 1 - Paradigma de Interação Comunicacional Dialógica

Fonte: Oliveira (2003).

Essa abordagem implica em ver a comunicação de forma sinérgica e integrada, que se apresenta com ênfase no caráter relacional, vendo a possibilidade de promover a interação entre as partes, tendo em vista a criação de confiança e credibilidade para que se alcance os resultados organizacionais estabelecidos durante a elaboração do planejamento estratégico.

Comunicação e inovação: uma via de mão dupla

Comumente observar-se, escuta-se e pesquisa-se muito acerca da inovação. No entanto, é de senso 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 focar neste trabalho em 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 à 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 dentro desta perspectiva pode-se afirmar que ela está inserida no mix comunicacional do composto de comunicação integrada, proposto por Kunsch, sendo ele: comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica do. 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.

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.)

Scherer, Bignetti e Carlomagno (2015, p.1) explicita que “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, p 92).

Carvalho (2011) reforça essa ideia ao salientar que:

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, suas demandas, ouvir fornecedores, clientes internos e externos, articular *benchmarking* com concorrentes, ou seja, ter uma visão de holística, com direcionamento e conhecimento, para que assim, seja possível, analisar as melhores práticas afim de implantá-las tendo em vista a promoção de uma cultura da inovação.

É o processo de interação das atividades que proporciona a colaboração e faz fluir a inovação. Diante disto, Porém *et al.*(2016, p. 104) 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 estratégica ganha relevância. Cabe ressaltar que a comunicação organizacional estabelece ações coordenadas e sinérgicas de esforços humanos e organizacionais, visando à máxima eficiência e eficácia dos processos que envolvem o todo como enfatiza Kusch (2006, p.8):

“Pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional; e a identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é levado em conta”. (KUNSCH, 2006, p. 8).

Tais perspectivas apontam para uma comunicação organizacional que 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. "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).

Assim, 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 e todos os seus desdobramentos.

Considerações finais

Compreende-se que, para inovar quer seja no âmbito organizacional ou qualquer outro, “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)

Outrossim, Para que essa dinâmica aconteça é preciso que a organização alinhe a comunicação estratégica assertiva tanto do ponto de vista interno quanto externo, uma vez que se essa não se limita tão somente a estar vinculada com a missão, visão, valores, e, por isso, a necessidade ter uma visão holística da organização, levando em consideração o processo pelo qual se comunica todos os interlocutores, uma vez que estes participam do processo de entendimento, construção e reconstrução do ambiente organizacional.

Dito isto, pode-se evidenciar a comunicação estratégica como mola propulsora da inovação, por isso, 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 gestão da comunicação e inovação organizacional.

Referências

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 20 de julho de 2021.

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 14 de julho de 2021.

BUENO, Wilson da Costa. **A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito**. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005. Disponível em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/146/137>

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 24 de julho de 2021.

CANHADA, Diego Iturriet Dias; REBRAE, Natália. **Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia**. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 273-289, set./dez. 2009. Disponível em <https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/viewFile/13475/12893>. Acesso em 24 de julho de 2021.

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 20 de julho de 2021.

CARVALHO, Hélio Gomes de. REIS, Dácio 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.

GOMES, Victor Márcio Laus Reis. **Uma leitura comunicacional da estratégia nas organizações**. *Galaxia* (São Paulo, online), ISSN 1982-2553, n. 33, set.-dez., 2016, p. 226-238. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-25542016225456>. Disponível em <https://www.scielo.br/j/gal/a/rXKWx4KznJn9LHgB7swrnK/?lang=pt> Acesso em 24/07/2021.

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 24 de julho de 2021.

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

KUNSCH, Margarida Krohling. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. São Paulo, 2006.

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 24 de julho de 2021.

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 26 de julho de 2021.

MADRID, Federico Varona. **La auditoria de la comunicacion organizacional desde una perspectiva académica estadounidense**. *Revista DIA LAGOS de la comunicacion*. Lima: Felafacs, n.39, p. 53-64, jun. 1994.

MARCHIORI, Marlene. BULGACOV, Sergio. **Cultura e Comunicação: perspectivas metateóricas**. In: **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação**. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação**. Vol. 3. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013.

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 15 de julho de 2021.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Novo sentido da comunicação organizacional:** construção e um espaço estratégico. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação

XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG – 2 a 6 Set 2003

PÈREZ, Rafael Alberto e MASSONI, Sandra. **Hacia una teoria general de la estratégia.** Barcelona:Editorial Ariel, 2009.

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. c

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 10 de julho de 2021.

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 16 de julho de 2021.