

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

Silvana de Souza Moraes¹

Unesp
ss.moraes@unesp.br

Ieda Martins Pelógia Damian²

USP
iedapm@usp.br

Resumo

Este estudo objetiva investigar a relação entre comunicação e inovação no contexto organizacional, buscando na literatura destas áreas explicitar a importância da comunicação para que as empresas possam desenvolver um comportamento inovador tão necessário para a sua permanência em um mercado extremamente competitivo. Para tanto, os conceitos de comunicação e inovação voltados para o ambiente empresarial foram utilizados e um esquema de interação da comunicação para a inovação foi desenvolvido e apresentado, destacando elementos importantes na formulação da informação pela organização, como cultura e estratégia, assim como aspectos referentes a apropriação e registro desta informação pelo usuário, como o clima organizacional, competência em informação e competência em comunicação. Outros aspectos relativos ao processo comunicacional são destacados como os fluxos informacionais, a mediação e as inferências. O trabalho contribui para a área da Ciência da Informação e para os gestores organizacionais na medida em que a apresentação do esquema de integração propicia o conhecimento de como os aspectos elencados se associam e se relacionam para propiciar a inovação e, assim, possibilitar um melhor gerenciamento dos fatores envolvidos na formulação, apropriação e registro das informações e geração do conhecimento para o desenvolvimento de um ambiente inovador.

Palavras-chave: Inovação. Cultura organizacional. Comunicação.

THE ROLE OF COMMUNICATION FOR INNOVATION

Abstract

This study aims to investigate the relationship between communication and innovation in the organizational context, seeking in the literature of these areas to clarify the importance of communication so that companies can develop an innovative behavior so necessary for their stay in an extremely competitive market. To this end, the concepts of communication and innovation focused on the business environment were used and a communication interaction scheme for innovation was developed and presented, highlighting important elements in the organization's information formulation, such as culture and strategy, as well as aspects concerning the appropriation and recording of this information by the user, such as organizational climate, Information Competence and Communication Competence. Other aspects related to the communicational process are highlighted as informational flows, mediation and inferences. The work contributes to the Information Science area and to the organizational managers, as the presentation of the integration scheme provides the knowledge of how the listed aspects are associated and related to promote innovation and, thus, enable a better management of the factors involved in the formulation, appropriation and recording of information and generation of knowledge for the development of an innovative environment.

Keywords: Innovation. Organizational culture. Communication

¹ Doutoranda em Ciência da Informação na UNESP Marília, mestra em Engenharia de Produção, especialista em Gestão Integrada da Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e Responsabilidade Social, pós-graduada em Gestão de Pessoas, graduada em Letras e em Gestão Empresarial/Processos gerenciais.

² Docente da Universidade de São Paulo no curso de graduação em Ciência da Informação e Documentação do Departamento de Educação, Comunicação e Informação da FFCLRP/USP. Docente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação na Unesp - Marília. Pós-doutorado pela Universidad de Salamanca (USAL), Espanha. Doutorado em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP. Mestrado em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP. Graduação em Análise de Sistemas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas.



Esta obra está licenciada sob uma licença

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

1 INTRODUÇÃO

A inovação é um diferencial competitivo buscado incansavelmente pelas organizações, visto que garante a permanência e seu crescimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para gerar ideias inovadoras e estas se transformarem em processos e produtos novos ou com melhorias é necessário um esforço por parte da organização para despertar em seus colaboradores, internos e externos, a iniciativa de compartilhar ideias e buscar seu alinhamento com as necessidades da empresa e do mercado.

Neste contexto, a comunicação dos objetivos e da estratégia de inovação pela empresa se torna essencial, de modo a unir esforços para que haja a contribuição assertiva de seus colaboradores na geração, desenvolvimento e implementação de processos e produtos que atendam às necessidades dos clientes, tornando a organização competitiva. Sendo assim, para que a cultura para a inovação se instale, se torna primordial a existência de processos de comunicação que promovam a estratégia de inovação acessível ao seu público de interesse.

Machado, Carvalho e Heinzmann (2012) ponderam que a inovação depende de um ambiente favorável ao seu desenvolvimento e a sustentação de uma organização inovadora se dá, principalmente, por sua cultura, pois a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização e essas habilidades e atitudes dependem de uma cultura que evoque e encoraje a participação, propiciando o trabalho em equipes. Fatores culturais como a tolerância à ambiguidade e ao erro, trabalho desafiante e em equipe, suporte das lideranças, comunicação clara, coesão e reconhecimento de esforços favorecem a inovação (GODOY; PEÇANHA, 2009) e a disseminação desta cultura para a inovação depende, necessariamente, da comunicação da estratégia de inovação.

2 MÉTODO

A pesquisa pode ser classificada como teórica, bibliográfica e exploratória, visto que se realizou a leitura e análise dos materiais selecionados, buscando, por meio desta análise apresentar uma síntese e diálogo com as fontes utilizadas e reflexões sobre as interfaces dos temas tratados, elaborando-se um framework de integração dos temas, onde elenca fatores a serem considerados na comunicação empresarial para a inovação.

A seleção dos textos levou em consideração a disponibilidade dos mesmos em seu conteúdo integral e a relação do conteúdo com os temas comunicação e inovação. A leitura e utilização dos mesmos levaram em conta a contribuição oferecida para a discussão aqui

proposta. Não se teve a intenção de apresentar uma análise quantitativa dos textos, mas propor uma reflexão sobre os temas tratados, dialogando com a literatura selecionada.

3 RESULTADO

O trabalho analisou diversos artigos sobre inovação e comunicação, e identificou conceitos, concepções, melhores práticas e caminhos indicados pela literatura para que a comunicação favoreça o processo de inovação nas organizações. Os resultados encontrados são apresentados a seguir por meio de discussão a partir dos textos selecionados e, ao final, um esquema de análise do processo da comunicação para a inovação é apresentado destacando elementos importantes na formulação da informação pela organização como cultura e estratégia, assim como aspectos referentes à apropriação e registro desta informação pelo usuário, como o clima organizacional, competência em informação e competência em comunicação. Outros aspectos relativos ao processo comunicacional são destacados como os fluxos informacionais, a mediação e as inferências.

3.1 INOVAÇÃO

A inovação é um processo complexo, não-linear e interativo, caracterizando-se, também como um processo descontínuo e irregular com grande grau de incerteza. Pode originar-se por uma demanda do mercado que passa a ser desenvolvida pela ciência ou pode ter sua origem nos processos de inovação na ciência, trazendo novas formas de negócios para o mercado (LEMOS, 2000). É também um processo de interação de natureza social, sendo que a confiança entre os agentes envolvidos tem se mostrado de grande importância para o processo inovativo.

O conceito e a importância da inovação para a economia foram, pela primeira vez, mencionados em 1911, na obra *The Theory of Economic Development*, de Schumpeter, onde cita os fundamentos da mudança econômica, ou o que ele chamou de novas combinações, que seriam a introdução de um novo bem, a aplicação de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a descoberta de uma nova fonte de matéria-prima ou o estabelecimento de uma nova forma de organização da indústria. Neste sentido, o conceito de inovação não abrangia as chamadas inovações incrementais, mas somente inovações radicais, ou seja, aquelas que alteram a trajetória do movimento, gerando rupturas e descontinuidades no processo de crescimento econômico.

Uma nova teoria surge, a teoria neoschumpeteriana, e sobre esta Nelson e Costa (2016) defendem que, embora os conhecimentos que informam a inovação possam provir tanto do

ambiente interno da empresa – por exemplo, através de seu departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) – quanto do ambiente externo – academia, laboratórios de pesquisa e outras instituições – é a empresa que, de um modo geral, introduz as inovações na economia. Se consideram nesta teoria também as inovações incrementais (PÉREZ-BUSTAMANTE, 1999), ou seja, aquelas que surgem a partir dos ajustes aos processos de produção ou comercialização e são menos dramáticos em sua implementação, pois, geralmente são desenvolvidos passo a passo dentro da organização

A inovação, para Plonski (2017), é criação e, desta forma, é tanto processo como resultado. Como processo é compreendida como um conjunto estruturado de ações ou operações visando um resultado e, desta forma, é propensa a ser estimulada, promovida e gerida. Ao enfatizar que esta é também resultado do processo de criação, ou seja, a existência de novas realidades, mostra-se a amplitude das possibilidades e a complexidade para sua efetivação.

Para Costa (2016), a inovação é o processo pelo qual as empresas, para sua sobrevivência e crescimento no mercado, envolvem-se em um processo de busca por novos produtos, novos processos de produção e comercialização, por novas formas organizacionais, buscando a distinção de seus concorrentes e a atração da atenção e escolha dos consumidores. O contexto da inovação não pode e não deve ser considerado somente no contexto de empresas, mas de países. Estudo de Komninos (2002) destaca que a inovação tem papel fundamental na inclusão periférica ou central das nações na nova configuração global da economia, sendo o fator capaz de proporcionar melhoria na produtividade e riqueza, tanto no setor de produção quanto no de serviços, o que exige atenção e investimentos governamentais para a sua promoção com o intuito de melhorar os patamares de desenvolvimento dos países.

Com o reconhecimento atribuído ao processo de inovação, muitos estudos têm focado em entender aspectos facilitadores e limitadores para que a cultura da inovação se instale em todos os níveis organizacionais, devido a necessidade de envolvimento das pessoas neste processo. As pessoas, segundo Lundvall (2002), são o elemento mais importante do processo de inovação e, desta forma, existe uma relação direta entre a inovação e a aprendizagem dos indivíduos, em especial no que tange a produção, compartilhamento e disseminação de conhecimento. Para que este processo ocorra é essencial a comunicação dos objetivos organizacionais, o registro e acesso às informações de maneira que estas gerem novos conhecimentos que devem ser registrados, disponibilizados e compartilhados.

Para o desenvolvimento da inovação é fundamental conhecer e entender os aspectos que as empresas devem privilegiar para se ter um ambiente inovador. Ahmed (1998) afirma que a

cultura é a base da inovação e constitui-se em um dos fatores que facilitam e impulsionam a inovação ou, ao contrário, criam barreiras impeditivas. Os indivíduos organizacionais precisam sentir-se apoiados pela cultura para compartilhar informações e novos conhecimentos, essenciais para que a inovação ocorra, além de terem a sua disposição, ferramentas que deem suporte e incentivem a intensa interação entre todos membros da organização, sem exceção.

Dobni (2008) destaca o papel da cultura organizacional como um dos principais fatores que influenciam os processos de inovação nas organizações, sendo que a existência de um modelo de gestão fundamentado na liberdade de expressão, de engajamento e de coparticipação dos sujeitos organizacionais faz com que a inovação ocorra com maior ênfase.

Porém et al. (2016), baseado em Stevens (1998), apresentam algumas características comuns às empresas inovadoras, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1. Algumas características comuns às organizações inovadoras.

Característica	Descrição
Generalizada	Todos, sem exceção, sentem-se comprometidos com o processo de inovação. Não existe um grupo específico encarregado de zelar pela criatividade.
Estimulada	O clima de inovação é instaurado pelo dirigente da empresa, embora ele não seja necessariamente um inventor. Toda ideia nova é bem-vinda e a criatividade e a ousadia são recompensadas.
Ilimitada	Os experimentos estão por toda parte. Não se restringem à área tecnológica.
Cultuada	As conversas nas empresas inovadoras são pródigas em histórias e lendas de pessoas que introduziram novidades, às vezes até quebrando regras.
Interativa	Existem vários canais de comunicação abertos para garantir uma autêntica interação entre a direção e os funcionários, os técnicos e os vendedores, a empresa e os clientes. Essas ricas e profundas redes não são rigidamente controladas.

Fonte: Porém et al. (2016), adaptado de Stevens (1998).

Ao observar o quadro acima, percebe-se o caráter da socialização para que a inovação ocorra e esta socialização só poderá se efetivar por meio da comunicação entre os indivíduos, tanto no âmbito interno (colaboradores da organização) quanto no âmbito externo (clientes, parceiros, sociedade).

A inovação se dá nas trocas comunicacionais entre as pessoas, sendo de fundamental importância cuidar de como a informação é gerada, compartilhada, entendida, ou seja, há de se ter foco nos processos comunicacionais que ocorrem na empresa e na comunicação com o ambiente externo, estabelecendo-se um fluxo contínuo de interação, onde todos os sujeitos envolvidos neste processo tenham voz.

Para Porém et al. (2016), uma organização inovadora depende assimilação e incorporação da cultura de inovação por seus agentes, da sua valorização, difusão e disseminação da inovação por meio de processos comunicativos, que torna-se a mola propulsora da cultura de inovação.

Ao considerar a comunicação como o estabelecimento de relações entre os indivíduos, ou entre consciências, a competência em comunicação é definida por Borges et.al. (2012) como a capacidade que os indivíduos tem para se relacionarem, argumentarem, partilharem, trabalharem de modo colaborativo e participarem de redes e comunidades de acordo com o interesse próprio ou da organização, considerando aspectos como a perspicácia no trato social, as consequências das publicações, compreensão de questões éticas e legais envolvidas no processo comunicativo.

No entanto, para que se possa desenvolver competências comunicacionais é necessário que, anteriormente, o indivíduo possua competências informacionais. A competência em informação é uma ação, um processo que tem por objetivo proporcionar competências básicas e elementares em uma determinada linguagem aos indivíduos para que estes se comuniquem por meio de canais de comunicação disponíveis (OLIVEIRA, 1997). Ottonicar, Valentim e Feres (2016) destacam a importância desta competência no contexto organizacional e a definem como aquelas competências relacionadas ao manejo da informação, ou seja, a capacidade de diagnosticar as próprias necessidades informacionais, conhecer as fontes adequadas, saber elaborar estratégias de busca, saber realizar a busca nos recursos tecnológicos existentes, saber filtrar e selecionar as informações relevantes e usar/aplicar corretamente as informações.

Como as organizações e a sociedade estão envolvidas em um ambiente altamente digital, Borges et al. (2012) destacam a necessidade de competências operacionais para que se tenha acesso à informação por meios digitais, sendo esta a competência que antecede as outras duas (informacionais e comunicacionais) quando se tratar da comunicação online. O conjunto das competências operacionais, informacionais e comunicacionais é definida pelos autores como competências infocomunicacionais.

Entretanto, desenvolver competências em informação e comunicação não é um processo tranquilo. Duarte e Monteiro (2009) destacam que existem diversas barreiras organizacionais que impedem que a comunicação se transforme em competência essencial da organização. Baseados nos conceitos de competência operacional, informacional e comunicacional e na interligação e interdependência entre eles, percebe-se que as barreiras para que a competência comunicacional seja desenvolvida nas organizações podem se localizar tanto nos suportes operacionais (quando a comunicação se dá em ambientes digitais), quanto em questões como o

acesso, seleção, utilização da informação e, mesmo quando todos estes processos ocorrem de forma efetiva, ainda há de se desenvolver mecanismos e uma cultura que promova a capacidade dos indivíduos de se relacionarem, argumentarem, compartilharem, trabalharem colaborativamente e participar de redes e comunidades de acordo com o interesse deles ou da organização, sendo capazes de prever e refletir criticamente sobre as consequências das publicações, desenvolvendo compreensão de questões éticas e legais envolvidos em todo o processo comunicativo.

O trabalho de Prego (2014) cita ações para promover a inovação nas empresas, como criar uma visão de desejo comum e da construção coletiva do que é desejado, definição dos papéis de liderança, entender que as ideias e inovações surgem no coletivo, criar tempo e espaço para explorar a criatividade, desenvolver a habilidade para criar e inovar, atribuir recursos, acompanhar e medir a inovação, utilizar-se das novas tecnologias no processo de coleta de ideias, criar rede de inovação, estimular as conexões e criar um clima livre de medo, pois o medo é veneno para inovação e para a criatividade. Pode-se, então, concluir que a inovação pode ser estimulada, gerenciada e precisa de uma cultura organizacional que dê suporte ao seu desenvolvimento.

Já Stevens (2014) enfatiza que processos de criação de conhecimento, como a coleta de mais informações, comparando-a com o conhecimento existente, troca intensa com outros membros da equipe, e criação de cenários podem contribuir para a geração de novas ideias.

Choo (2006) destaca que três atividades são necessárias para que as organizações criem e explorem conhecimento para desenvolver novas capacidades e inovações. São elas: gerar e compartilhar conhecimento tácito, testar e criar protótipos de conhecimento explícito e extrair e aproveitar conhecimento externo. Ou seja, a inovação depende da capacidade de aprendizagem organizacional, de criar novos conhecimentos e disseminá-los pela organização e de incorporá-los na forma de novos produtos, processos e serviços. A empresa deve ser capaz de gerir conhecimento para gerar inovação (CHOO, 2006; STOECKICHT; SOARES, 2010).

A inovação, para Santini (2016), é estimulada pela intensa interação entre diferentes agentes de modo que o conhecimento possa ser construído e capturado, relacionado a interação social e a colaboração em um contexto social, organizacional e cultural em comum. Fica evidente, assim, a importância da comunicação para a geração de novas ideias, para o compartilhamento de conhecimentos e habilidades para a inovação.

A troca de informações entre diferentes agentes é fundamental, com o estabelecimento de canais por onde ocorre o fluxo de informações, desempenhando, assim, um papel relevante no processo de inovação. Percebe-se, portanto, a grande importância da comunicação para que

inovações sejam úteis e plenamente aproveitáveis para o usuário, assim como a importância da comunicação para gerar inovação e para disseminação de uma cultura inovadora nas empresas, visto que é por meio da comunicação que as informações são transmitidas e podem, a partir de seu acesso, gerar conhecimento e novas ideias.

3.2 COMUNICAÇÃO

Devido ao papel essencial que a comunicação desempenha na geração da inovação se faz necessário às organizações prover formas de melhorar seus processos comunicacionais, desde a formulação da informação até a capacitação do usuário para que as informações veiculadas possam ser acessadas e apropriadas de modo a gerar novos conhecimentos.

Não há um consenso entre o conceito de comunicação e sobre a diferença deste com o conceito de informação. Vários autores criaram suas definições e estas foram sendo contestadas, aprimoradas, renovadas. Comunicação e informação são conceitos distintos. A comunicação se refere aos conteúdos e a sua circulação, e a informação refere ao modo como tais conteúdos entram na comunicação e na circulação. Desta forma, a comunicação diz respeito à transmissão de conteúdos (circulação) e a informação à seleção deles (produção).

Para Shannon e Weaver (1949), a teoria da informação compreende os problemas de transmissão de informação, com o interesse por código, canal, capacidade, ruído, redundância e outras propriedades estatísticas da linguagem, ou seja, seu foco está no aspecto sintático e não no significado dos símbolos da mensagem, pois sua base são os sinais. O sinal, o canal, o código, o ruído e sua exatidão sintática são o foco desta teoria. Já os aspectos relacionados à interpretação, decodificação e atribuição de significado são condições para que, de acordo com Berlo (2003), a comunicação possa ser conceituada como um processo de avaliação das informações recebidas, considerando-se os aspectos da experiência, das atitudes, do conhecimento, da situação social e da cultura dos elementos como fonte e receptor da informação.

A comunicação, conforme Martino (2015), é o produto de um encontro social, se refere ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência e exprime a relação entre consciências. Ao comparar a comunicação com a informação, o autor destaca que a informação é uma comunicação que pode ser ativada a qualquer momento, desde que outra consciência (ou aquela mesma que codificou a mensagem) venha resgatar (ler, ouvir, assistir), decodificar ou interpretar aqueles traços materiais de forma a reconstruir a mensagem, ou seja, a informação é

um rastro que uma consciência deixa em um suporte material de modo que possa ser resgatado por outra consciência de modo similar ao que estava a primeira consciência.

Desta maneira, o termo informação diz respeito à parte material, a organização dos traços materiais por uma consciência, enquanto comunicação se refere à totalidade do processo que coloca em relação duas ou mais consciências. Informação relaciona-se ao conteúdo e comunicação ao processo. O certo é que não há comunicação sem informação e não há informação sem que haja a possibilidade desta se tornar comunicação, a informação é uma comunicação em potencial (MARTINO, 2015).

Para Genelot (2001) a informação diz respeito à transformação do conhecimento produzido junto ao receptor, isto é, encontrar a sua sensação, de modo a resgatar o papel do receptor em sua capacidade de produzir sentido e de desenvolver procedimentos de interpretação.

Neste sentido, o receptor interpreta o mundo vivido e o contexto cultural onde se apresentam os fenômenos, se estabelecem questionamentos, discussões e se busca significados da intencionalidade do sujeito diante da realidade. O receptor torna-se agente ativo diante de mensagens recebidas, entendendo-as de acordo com seus valores, seu mundo social, suas leituras, experiências ou vivências. O significado da comunicação é dado, em última instância, pelo receptor.

Para tornar possível a ação comunicativa, Habermas (1981) ressalta que é necessário que todas as verdades anteriormente consideradas válidas e inabaláveis possam ser questionadas e que todas as normas sociais se tornem resultado de uma negociação na qual se busque o consenso pelo melhor argumento em um clima de respeito e reciprocidade.

O processo de comunicação, conforme Cardoso (2006), somente se sustenta na base do diálogo, em que o processo comunicativo permita aos participantes o direito de questionar o outro, sendo necessário que suas argumentações sejam embasadas em racionalidade adequada ao contexto do evento, resgatando assim, o sociólogo Luhmann (1972) que propôs a comunicação dialógica, não utilitária, não limitada, não exclusivamente descendente, pois, somente com uma comunicação aberta, receptiva, interativa, haverá maiores chances de engajamento e participação.

Desta forma, as estruturas organizacionais devem estabelecer uma estratégia de comunicação dialógica, competente e que conte com a participação ativa dos sujeitos organizacionais, de maneira que o processo comunicacional se realize pelas diversas formas de mediações na relação sujeito-organização e dessa com a sociedade, de modo que haja uma intensa interação social dos sujeitos envolvidos, levando-se em conta, como afirma Kunsch

(2006), aspectos relacionais, contextos, condições internas e externas e toda a complexidade que permeia o processo comunicativo, ultrapassando a visão mecanicista da comunicação para uma visão mais interpretativa e crítica.

De acordo com Porém et al. (2016), comunicação, informação e conhecimento formam a tríade indispensável para a gestão do conhecimento, pois se a base da gestão do conhecimento é a informação, esta é um componente próprio e inexorável ao processo comunicativo.

Fadel et al (2010) defendem que só se pode nomear informação aquilo que se pode compreender, que existe consenso por parte do sujeito cognoscente sobre o significado, pois, assim, o sujeito ressignifica a informação a partir do contexto e síntese e a mudança da informação para o conhecimento supõe uma tradução de signos para efetivar a comunicação, especialmente a interpessoal.

Além disso, é necessária especial atenção aos fluxos informacionais dentro da organização. Fadel e Garcia (2010) explanam que a comunicação e os processos decisórios nas organizações, estabelecidos de acordo com os pressupostos culturais, são alimentados pelos fluxos informacionais que, por sua vez são determinantes na forma de perceber e reagir dos indivíduos a partir das informações que por eles transitam.

Cardoso (2007) afirma que o processo comunicacional é constitutivo da cultura da organização e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos, comportando-se como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é e sempre correspondente à forma de ser daquilo que a engendra, neste caso, a empresa ou instituição.

Desta forma, Genelot (2001) menciona que os processos e ações de comunicação não devem ser entendidos como complementos da estratégia organizacional, mas como componentes essenciais na construção de uma estratégia comum e também são formadores da identidade cultural de qualquer organização e a comunicação deve permitir que todos os indivíduos possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional.

Todo processo de inovação é, a todo tempo, dependente de uma comunicação eficaz. Eficaz na medida em que este processo seja capaz de comunicar os objetivos organizacionais relativos a inovação na empresa, eficaz quando possibilita o registro de informações importantes e úteis ao processo inovativo, eficaz quando disponibiliza e permite o acesso a informação necessária para subsidiar o processo, por meio de uma mediação eficiente que permita a apropriação da informação pelo usuário para que este transforme seu conhecimento anterior e a partir disso, possa contribuir efetivamente para a geração de ideias inovadoras.

Para que este processo seja mais eficiente pode-se fazer uso das tecnologias, porém, estas não são o centro do processo, mas sim, um apoio para que este se desenvolva. Para Lemos (2000) os instrumentos disponibilizados pelo desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação podem ser inúteis se não existir uma base capacitada para utilizar, selecionar e acessar as informações disponíveis, interagir com elas e transformá-las em conhecimento e novas ideias.

3.3 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO PARA O PROCESSO DE INOVAÇÃO

Segundo Rego (1996), a eficiência comunicacional pode ser entendida como a capacidade de transmitir mensagens que sejam apropriadas pelo receptor/usuário, com um significado mais próximo do objetivo previsto pelo emissor, pois a mensagem apropriada pelo receptor/usuário nem sempre é recebida com o significado que o emissor intenciona justamente por barreiras comunicacionais.

Essas barreiras podem ser (1) mecânicas (falta de equipamentos, falhas, barulho do ambiente); (2) genéticas ou biológicas (surdez, gagueira); (3) semânticas (linguagem inadequada); (5) psicológicas (impacto da mensagem sobre valores e crenças individuais), (6) administrativas (sistemas inadequados), (7) excesso ou carência de informações que gerem cansaço ou dúvidas, respectivamente (REGO, 1996).

Já no processo comunicativo nas organizações, Megginson (1998) aponta algumas barreiras próprias deste contexto, quais sejam, as relacionadas aos níveis organizacionais, a autoridade da administração, a especialização e a sobrecarga de informações. Estes fatores afetam os fluxos informacionais e comunicacionais das organizações, comprometendo a interface entre o que se emite, o que se decodifica e se interpreta da mensagem.

Johannessen e Olsen (2011) asseguram que transformar processos de comunicação em capacidades de comunicação é essencial para que a inovação ocorra. 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. Porém (2012) sustenta que comunicação e informação são consideradas como os grandes motes das organizações na atualidade e as organizações terão que gerenciar estrategicamente sua comunicação e sua informação a fim de produzirem e socializarem o conhecimento.

Silva e Valentim (2018) asseguram que o grande diferencial de uma organização não mais está em seu parque fabril ou em seus recursos imobilizados (máquinas e equipamentos), mas em recursos intangíveis, como a inteligência competitiva e a capacidade inovativa, recursos

estes dependentes em grande escala do conhecimento individual e organizacional. Nessa perspectiva, promover uma cultura organizacional voltada à inovação e ao compartilhamento do conhecimento torna-se imprescindível para todas as organizações que pretendem evoluir ou simplesmente sobreviver na sociedade atual e para tal, é preciso comunicar esta estratégia aos seus colaboradores. Para isso, é necessário um comprometimento com a comunicação para a inovação, pois, como asseveram Cajazeira e Cardoso (2016), inovar mexe com a inércia organizacional, 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 influencia os mecanismos empresariais e viabilizam as inovações.

Cardoso (2007) defende que para uma organização inovar é necessário que se reinvente a comunicação organizacional desenvolvida há décadas sob uma visão “estratégica” para uma nova direção, na qual se valorize o encontro 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”. Se comunicar em um cenário diverso requer modos mais flexíveis e dinâmicos de compreensão dos fenômenos comunicacionais que ocorrem em ambientes cada vez mais complexos, onde públicos diversos interagem e compartilham interesses que podem ser coincidentes e conflitantes, onde precisam atuar em conjunto, identificar problemas com rapidez, tomar decisões objetivas e agir com precisão e acerto.

Godoy e Peçanha (2009) destacaram que devem ser considerados os aspectos da cultura organizacional relacionados à inovação como a gestão estruturada dos processos de inovação, trabalho em equipe, suporte das lideranças, comunicação aberta, tolerância à ambiguidade, estímulo ao desenvolvimento de confiança, reconhecimento por todos da importância estratégica da inovação e abertura à exposição de ideias.

É possível verificar a inter-relação entre os aspectos acima citados e a comunicação, principalmente quando se destaca a necessidade de comunicação aberta e a abertura à exposição de ideias, além da importância da comunicação no trabalho em equipe e a essencialidade da comunicação para gerar confiança e o conhecimento da estratégia da inovação. Neste sentido, Bruno-Faria e Araújo Fonseca (2014) destacam que um elemento essencial para a inovação é a existência de um sistema de comunicação que permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal.

Sobre a comunicação para a inovação, Deetz (2008) identifica os elementos diferenciais da comunicação aplicáveis ao desafio de criar ambientes internos inovadores e favoráveis à difusão da inovação para outros públicos, em particular, parceiros de negócio e consumidores.

Dentre os elementos, se destacam Grupos de interesse que trabalham juntos para resolverem problemas comuns; contribuições visam à solução e a realização dos seus objetivos; interações entre os participantes que focam na identificação de interesses complexos; interação contínua entre os indivíduos de interesse que amplia as opções disponíveis; busca em conjunto utilizada para descobrir novas alternativas; a definição do problema é uma realização coletiva; a responsabilidade pelas decisões tomadas é compartilhada pelo grupo de interesse.

Cardoso (2006) reconhece a necessidade de entender a complexidade existente na informação e nos processos comunicacionais para a gestão estratégica das organizações em um tempo de mudanças intensas e aceleradas. Desta forma, as novas formas de comunicar devem colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, onde a organização é o resultado de um processo dialógico com o meio ambiente.

Autores como Taylor (1993) e Putnam et al. (2004) compreendem que comunicação e organização constituem um único fenômeno, isto é, comunicação é organização e organização é comunicação: os dois processos são isomórficos.

No processo de comunicação, Davallon (2003) traz a importância da mediação da informação para que haja a comunicação, entendida como interação entre sujeitos sociais, ou seja, a relação entre sujeitos permitindo a troca social, quando os universos da produção e da recepção são a priori disjuntos por natureza.

Jeanneret (2009) expõe que, em uma perspectiva comunicacional, as noções de mediação, de prática e de uso da informação atuam conjuntamente, onde nada é realmente imediato e onde se destaca o papel de intermediários e mediadores nas realidades sociais, onde o conhecimento e o significado nunca são simplesmente dados, mas precisam ser elaborados a partir da confrontação com uma produção midiática, criada por meio de diversos aparatos. Desta forma, a comunicação não é um contrato em que se assume entender tudo aquilo que foi previsto ao emitir uma informação, pois, nem antes nem depois das trocas informacionais, se pode fechar o processo comunicacional acerca de qualquer entendimento cruzado garantido.

Nas organizações, Bueno (2003) enfatiza a necessidade de se prevalecer a comunicação interna e democrática, não existindo uma “elite” administrativa constituída pelas chefias de primeiro e segundo escalões, sobre os quais recai a responsabilidade pela condução da organização.

Porém et.al. (2016) destacam que refletir acerca da comunicação como competência organizacional para a promoção da cultura de inovação é fundamental para a sobrevivência das organizações, pois a forma como a comunicação se relaciona e colabora com a constituição de

uma organização compõe um forte elemento indutor do processo de inovação e criar novos conhecimentos, o que significa recriar a organização e todos os envolvidos em um processo permanente de renovação organizacional e auto renovação pessoal para, assim, atingir um ideal que seja agregador e universalizante.

Para que ocorra o uso pleno da informação e sua transformação em aprendizado e conhecimento são necessários, conforme Sette (2003), a utilização de uma plataforma digital para processamento, acesso e disseminação da informação e a transformação desta informação em conhecimento, pelos usuários com competências informacionais, ideia compartilhada por Cantner, Joel e Schmidt (2009).

Para que o processo comunicacional seja eficiente, Davenport (1998) cita algumas práticas de administração do comportamento informacional, como mostrar que a informação é valiosa; tornar claros as estratégias e os objetivos da organização; identificar competências informacionais necessárias; concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos da informação; atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional; criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional; instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional; apresentar os problemas de gerenciamento das informações para todos os colaboradores envolvidos.

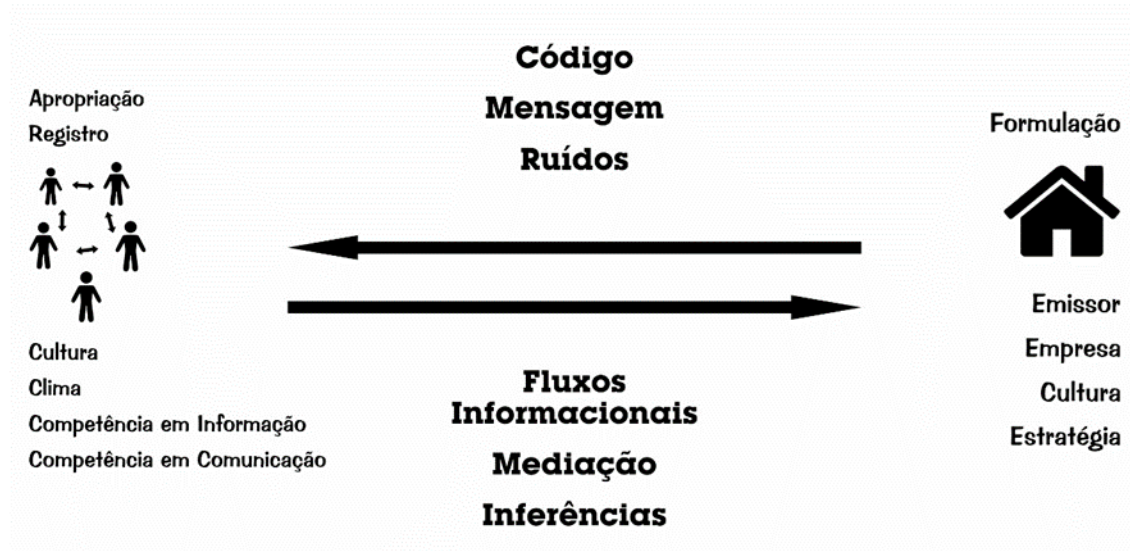
Autores como Porém et al. (2016) e Choo (2016) são enfáticos ao alegar que cabe as organizações proporcionar uma gestão mais aberta, democrática e participativa, que possui maior probabilidade de criar o compromisso e sentimento de pertencimento entre os colaboradores da organização.

Neste sentido, Porém e Kerbauy (2010) entendem que a comunicação é vista como um processo no qual se articulam sentidos, símbolos, significados culturais e sociais que promovem a interação entre as pessoas, entre as organizações, além do intercâmbio de diálogos que envolvem sujeitos ativos e contextos históricos e culturais de produção e difusão de mensagens, ou seja, o fio condutor por onde se estabelecem relações sociais entre os sujeitos e que seja possível potencializar os relacionamentos humanos.

Desta forma, a comunicação organizacional deve criar e promover espaços dialógicos e informacionais para que os conhecimentos sejam socializados, incorporados, apropriados e traduzidos em inovação. Entendendo que a comunicação é um processo essencial para criar um ambiente que proporcione a inovação, é apresentada a seguir uma figura que visa explicitar a relação entre o processo comunicativo na organização que, baseada na literatura, propõe alguns

aspectos relevantes a serem considerados quando a organização busca desenvolver um ambiente para a inovação e a relação entre estes elementos.

Figura 01: Comunicação para a inovação.



Fonte: As autoras (2021).

A empresa, ao formular a comunicação de sua estratégia para a inovação, além de considerar os aspectos como código, mensagem e possíveis ruídos, precisa estar atenta à cultura organizacional, considerar os fluxos informacionais, a mediação adequada e as inferências realizadas.

A informação emitida pela empresa depende de que o usuário possua competência de informação, ou seja, competências relacionadas ao manejo da informação, como a capacidade de diagnosticar as próprias necessidades informacionais, conhecer as fontes adequadas, saber elaborar estratégias de busca, saber realizar a busca nos recursos tecnológicos existentes, saber filtrar e selecionar as informações relevantes e usar/aplicar corretamente as informações. Para que esta informação possa gerar novo conhecimento é necessário a competência em comunicação, relacionada a capacidade do indivíduo de relacionar, argumentar, partilhar, trabalhar de forma colaborativa e participar de redes e comunidades de acordo com o seu interesse ou da organização gerando, conhecimento por meio da interação com a informação e com outros indivíduos. Este conhecimento socializado, apropriado e registrado gera inovação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a inovação se faz necessária nos contextos organizacionais que buscam o atendimento às necessidades do cliente, este trabalho buscou apresentar o papel essencial da comunicação no processo de inovação nas empresas e, por meio de revisão de literatura e discussão das reflexões apresentadas por diversos autores sobre o tema, destaca os elementos a serem considerados e que merecem especial atenção das organizações que buscam tornar a inovação um elemento constante nos seus ambientes. Além da revisão literária, um esquema de análise do processo é apresentado, onde são destacados os tópicos a serem considerados, assim como a relação entre eles no processo de comunicação e inovação.

Entende-se as limitações deste trabalho por tratar-se da análise de um número limitado de artigos e livros, aceitando-se que outros trabalhos que poderiam também contribuir para a discussão dos temas podem não ter sido contemplados. Por ser um trabalho teórico, propõe-se futuros estudos com a análise do esquema proposto em uma organização, ou em várias, para que se possa ter um diagnóstico dos processos de comunicação para a inovação em diferentes contextos.

Este trabalho traz a oportunidade para estudantes da área e gestores organizacionais de, a partir de sua leitura, entenderem os processos necessários para a promoção da comunicação que incentive a inovação e quais aspectos organizacionais devem ser privilegiados para que este processo ocorra com maior facilidade, assim como, promover uma análise dos recursos necessários para desenvolver a comunicação voltada para o desenvolvimento da inovação.

REFERÊNCIAS

- BERLO, D. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: M. Fontes, 2003.
- BORGES, J.; BEZERRA, L.; DIOMONDES, S.; COUTINHO, L. Competências infocomunicacionais: um conceito em desenvolvimento. **Anais do XIII Encontro Nacional de Pesquisas em Ciência da Informação**, 2012. Disponível em <enancib.ibict.br/index.pdf/enancib/xiiienancib/paper/viewFile/3780/2903>. Acesso em 27 jun 2019.
- BRUNO-FARIA, M. de F.; ARAUJO FONSECA, M. V.. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.
- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.
- CAJAZEIRA, J. E. R. C.; CARDOSO, C. **Comunicação e Inovação**: Correlações e Dependências, 2016. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/15648>>. Acesso em 27 maio 2019.
- CANTNER, U. JOEL, K. SCHMIDT, T. The use of knowledge management by German innovators. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, 2009, p.187-203.
- CARDOSO, C. **Comunicação para Inovação**. In: Bahia Indústria. Ano XVII, No 187, 2007. Salvador: FIEB, p. 30.
- CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 6, p.1123-1144, 2006.
- CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006, 425 p.
- COSTA, A. B. Teoria econômica e política de inovação. **Revista Econômica Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 281-307, 2016.
- DAVALLON, M. A mediação: a comunicação em processo? **Revista de Ciência e Tecnologia da Informação e Comunicação**, n.4, 2017, p. 4-37.
- DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DEETZ, S. Developing Free and Open Communication. Belo Horizonte. **II Congresso da Abrapcorp**, PUC MG, 2008.
- DUARTE, J; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In. KUNSCH, M. (org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 333-359.

FADEL, B et al. Gestão, mediação e uso da informação. In: VALENTIM, M. (ORG). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura acadêmica, 2010.

GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v.29 n.1, 2009.

JEANNERET, Y. A relação entre mediação e uso no campo de pesquisa em informação e comunicação na França. **RECIIS – Revista Eletrônica de Comunicação Informação e Inovação em Saúde**. Rio de Janeiro, v.3, n.3, p.25-34, 2009.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.167-190.

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C. C.; HEINZMANN, L. M. **Revista de Administração**, v.47, n.4, p.715-729, 2012.

MARTINO, L. C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (org.). **Teorias da comunicação: Conceitos, escolas e tendências**. 15 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. 309p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 18ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 358 p.

OLIVEIRA, L. R. M. **Alfabetização informacional na sociedade da informação**. Dissertação de Mestrado. Braga. Uminho, 2017. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/55601822.pdf>. Acesso em 01 mar 2018.

OTTONICAR, S. L. C.; VALENTIM, M. L. V.; FERES, G. G. Competência em informação e os contextos educacional, tecnológico, político e organizacional. **RICI: Revista Ibero-Americana de Ciência em Informação**, v. 9, n. 1, p. 124-142, 2016.

PÉREZ-BUSTAMANTE, G. Knowledge management in agile innovative organisations. **Journal of knowledge Management**, vol. 3 Edição: 1,1999, p.6-17, <https://doi.org/10.1108/13673279910259358>

PLONSKI, G. A. Inovação em transformação. **Estudos avançados**, v.31, n. 90, 2017.

PORÉM, M. E.; GUARALDO, T. S. B.; CABRAL, R.; ANDRELO, R. Competência em comunicação e cultura de inovação nas organizações: breves reflexões. **Comunicação & Inovação**, v. 17, n. 33, p.95-111, 2016.

PREGO, J. Cómo crear una cultura de innovación que funcione. 2014. **Harvard Deusto**. Disponível em: < <https://www.harvard-deusto.com/como-crear-una-cultura-de-innovacion-que-funcione> > Acesso em: 18 jun 2019.

REGO, F. G. T. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1996.

SANTINI, R. M. O desafio do conhecimento e do aprendizado para o desenvolvimento sustentável: a questão da inovação. **Informação & Informação**, v. 21, n. 1, p. 542-572, 2016.

SETTE, C. R. **A qualidade da informação nas organizações em processo de mudança: um estudo de caso em indústrias de massas alimentícias da cidade de Bauru (SP)**. São Paulo: (Tese de mestrado). Universidade Estadual Paulista, Marília, 2003.

SILVA, E.; VALENTIM, M.L. P. A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação. **Informação & Informação**, v. 23, n. 1, p. 450 – 466, 2018.

STEVENS, T. **Gerenciamento das idéias**. HSM Management. São Paulo, n. 6, p. 70-73, 1998.

STOECKICHT, I. P., SOARES, C. A. P. Modelos e estratégias de gestão de inovação e o mercado brasileiro. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. p. 237-256.