

Inovação aberta em multinacionais brasileiras: um desafio de comunicação¹

Leila Gasparindo

Universidade de São Paulo, São Paulo/SP

Resumo

Este artigo baseou-se em pesquisa de campo para a ampliação da compreensão do papel que a gestão da comunicação e a diversidade tem no estabelecimento de uma cultura voltada à inovação em empresas brasileiras, principalmente para programas de inovação aberta. A metodologia identificou as determinantes da cultura organizacional e comunicação que influenciam o processo de inovação, usando como base teórica o *framework* de Martins e Terblanch (2003), os princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009). A partir da análise e convergência desses referenciais teóricos, as principais conclusões apontam que a gestão da comunicação e a diversidade têm influência na cultura de inovação, principalmente no estabelecimento de estratégias na forma de promover o diálogo, reconhecer e envolver os públicos no propósito de inovação e na adoção de programas de inovação aberta.

Palavras-chave: Relações Públicas; Comunicação organizacional; Cultura de inovação; Inovação aberta.

Introdução

As políticas de inovação ganham novos contornos com o crescente movimento da inovação aberta. Pesquisa realizada pela Strategy& com 216 empresas mais inovadoras para o anuário Valor Inovação Brasil (2018) identificou que 85% dos recursos em P&D dessas empresas hoje são destinados a inovação aberta. Essa tendência exige uma gestão, uma política de relacionamento e uma comunicação também mais abertas, que permitem criar um ambiente interno e externo com capacidade criativa para além dos centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Apesar do Brasil possuir um dos principais mecanismos de estímulo a inovação, segundo apontamento da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPE) “o país sofre com a dificuldade de conectar parceiros em projetos de inovação aberta, uma tendência para o P&D em todo o mundo” (VALOR, 2018, p.16).

Nesse contexto, o tema da comunicação mostra-se de crescente importância para a área de gestão, principalmente para empresas que buscam desenvolver uma cultura inovadora e ter competitividade em tempos de globalização, em especial de países emergentes que surgem em contextos socioeconômicos e estruturais menos favoráveis à inovação, como o do Brasil.

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação Intercultural e Interseccionalidade, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

Existem fatores culturais que favorecem uma cultura organizacional de inovação, entre eles estão a comunicação. (MARTINS E TERBLANCHE, 2003). Além disso, culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na diversidade, na autonomia e flexibilidade (AHAMED, 1998). Com esse artigo, pretende-se contribuir para a ampliação da compreensão de que a gestão da comunicação é um fator vital, no estabelecimento de uma cultura organizacional voltada à inovação nas empresas brasileiras. Para isso, considera-se a premissa de que os desafios e vantagens culturais brasileiros frente à cultura de inovação são diferentes de outros países, discutindo o tema no contexto brasileiro.

Esse estudo deriva da dissertação de mestrado, que se baseou em uma pesquisa de campo para coleta de dados primários com um grupo de seis multinacionais brasileiras consideradas inovadoras em seus segmentos pelo *ranking Anuário Inovação Brasil* publicado pelo jornal *Valor Econômico*, em 2015. Participaram da pesquisa Braskem, Cielo, Embraco, Itaú, Natura e TOTVs. Todas empresas de grande porte, com faturamento acima de 2 bilhões.

O modo como comunicação e cultura organizacional influenciam as determinantes de cultura de inovação nas multinacionais brasileiras ainda não é compreendido com clareza; este estudo contribuirá para a observação da prática da gestão da comunicação e da cultura organizacional e sua interação com as determinantes da cultura de inovação, ampliando a compreensão de como as relações públicas podem apoiar a inovação aberta no país.

Ferrari (2011, p. 158) afirma que “o conceito contemporâneo enfatiza que relações públicas é uma função corporativa, pois elas ajudam a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamento com seus públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos”. Fruto dessa definição, cada vez mais empresas se valem da atividade para buscar estratégias que perenizem um bom relacionamento, associando cultura de inovação e comunicação aberta e simétrica.

Inovação aberta

O conceito de inovação assumiu um sentido mais amplo nos últimos 15 anos, sendo apresentado pelo *Manual de Oslo* (FINEP, 1997) como a implementação de uma melhoria significativa ou desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), processos, método de marketing ou configuração organizacional nas práticas dos negócios, no local de trabalho ou nas relações externas e outras formas capazes de transformar uma ideia em diferencial de mercado.

Além da expansão do conceito, houve uma evolução na forma de fazer inovação. Para Chesbrough (2012), o tradicional paradigma que as companhias usavam para gerenciar a P&D

industrial promovendo a geração da inovação apenas dentro da empresa está esgotado. Apresentado como um paradigma emergente, o termo “inovação aberta” foi criado por Chesbrough (2012, p. 59) que o definiu como “ideias valiosas que podem surgir a partir do interior ou exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado”. Na inovação aberta, as organizações promovem de forma aberta processos de inovação e pesquisas, a fim de melhorar produtos, serviços, ampliar seu valor agregado, criar um novo modelo de negócios ou uma proposição de valor.

Para a inovação aberta acontecer, a empresa e seus colaboradores precisam estar abertos para ideias advindas de fora. Chesbrough (2012, p. 86) aponta que existe uma lógica dominante na empresa, que é uma armadilha cognitiva, na medida que é usada pelo grupo para interpretar novos fatos, e mantém o negócio preso ao modelo corrente. Para o autor, “é vista facilmente nos materiais distribuídos aos novos empregados”.

Referências teóricas principais

Em termos teóricos, a contribuição desse artigo está no estabelecimento de um elo entre as teorias de gestão da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) e do modelo teórico para análise dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Entre um dos cinco determinantes apontados pelos autores Martins e Terblanche (2003) está a comunicação aberta e simétrica que também é fundamentada nos princípios da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009). Trata-se de contribuição relevante porque baseia-se no novo paradigma da gestão estratégica de relações públicas, mais contemporâneo e adequado para ambientes de cultura inovadora.

Comunicação Excelente

Grunig e Kim (2011) mostraram que, enquanto no paradigma simbólico-interpretativo as relações públicas têm a função de proteger a organização do ambiente externo, influenciando a percepção dos públicos sobre a organização, o paradigma da gestão estratégica baseia-se na Teoria Geral de Relações Públicas (GRUNIG, 1992).

Resultado da pesquisa *Excellence Study* (GRUNIG, 1992), a comunicação excelente é o processo que ajuda a organização a alcançar seus objetivos. É composta por três elementos: a “*expertise*” dos profissionais do departamento de comunicação, o conhecimento dos demais gestores da organização sobre a importância do processo de comunicação e a cultura participativa mediante a descentralização do poder, a diversidade pela equidade de gêneros, o

trabalho em equipe e a análise das vulnerabilidades. Materializa-se por meio dos dez princípios da Teoria Geral de Relações Públicas: 1. Envolvimento de Relações Públicas na administração e gestão estratégica; 2. Participação direta de Relações Públicas com a alta administração/CEO; 3. Função integrada de Relações Públicas; 4. Relações Públicas como função administrativa, separada de outros departamentos; 5. Departamento de Relações Públicas coordenado por um gestor e não por um técnico; 6. Uso do modelo simétrico de Relações Públicas; 7. Uso do sistema simétrico de comunicação interna; 8. Profundo conhecimento do papel de gestor e de Relações Públicas simétricas; 9. Diversidade em todos os papéis desempenhados; 10. Contexto organizacional participativo.

Ferrari (2000) realizou um estudo sobre o comportamento das relações públicas em empresas brasileiras e chilenas, utilizando os princípios de Grunig (1992). Sua pesquisa constatou que os modelos de comunicação praticados são influenciados pelos modelos de gestão e pela cultura organizacional. Podendo ser mais estratégica ou mais tática.

Ferrari (2000) também observou que, quanto mais autoritário era o modelo de gestão, menos estratégica era a comunicação e que a gestão mais participativa permitia que os profissionais de comunicação atuassem de maneira mais proativa nas decisões das organizações e adotassem práticas simétricas. Segundo Ferrari (2009), em modelos de gestão mais participativos, nos quais o poder é descentralizado, há espaço para o empoderamento e a criatividade, a prática de relações públicas está baseada no novo paradigma comunicacional, o da Gestão Estratégica Comportamental, estruturado com comunicação aberta, simétrica e de mão dupla.

Os dados da pesquisa realizada por Grunig (2009) mostram que quando a função de relações públicas “era habilitada a implantar programas simétricos de comunicação interna, o resultado era uma cultura mais participativa e uma maior satisfação do funcionário com a organização” (Grunig et al, 2009, p. 62). A comunicação simétrica geralmente não acontece de forma espontânea em uma estrutura centralizada, hierárquica e autoritária e essa pode ser a chave da mudança cultural como preconiza Grunig et al (2009). O modelo de Grunig destaca ainda a importância dos papéis de RP serem desempenhados com base na diversidade de gênero, racial, étnica e cultural.

Ahmed (1998) indica que a cultura de inovação é mais efetiva em empresas orgânicas, com gestão mais participativa, que valoriza o conhecimento em todos os níveis hierárquicos, adota comunicação mais aberta e oferece espaço para considerar novas ideias.

Determinantes da cultura organizacional e da comunicação para inovação

Para identificar as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação em um grupo de multinacionais brasileiras inovadoras, nossa metodologia usou como base teórica o *framework* de Martins e Terblanch (2003). Ele analisa nas empresas fatores como: 1) estratégia - se a inovação está presente na visão, missão e propósito; 2) estrutura – valorização de atitudes como flexibilidade, liberdade, tomada rápida de decisão e colaboração; 3) mecanismos de apoio – prêmios e reconhecimento à inovação e disponibilidade de recursos humanos, financeiros e de tempo; 4) comportamentos que encorajam a inovação – valorização da geração de ideias, da tolerância ao erro, da aprendizagem, do assumir riscos, da competitividade, do suporte a mudança e da gestão de conflitos; 5) Comunicação – a cultura organizacional apoiada por uma comunicação aberta e transparente, baseada na confiança tem influência positiva na promoção de criatividade e inovação.

Nossa proposta foi a complementação do framework de Martins e Terblanche com a teoria da Comunicação Excelente Grunig (2009) que analisa se a cultura é participativa; se o departamento de Relações Públicas conhece e usa do modelo simétrico de comunicação interna e Relações Públicas e tem diversidade de papéis; e por fim, se a liderança está envolvida e ciente da importância de Relações Públicas participar da gestão estratégica, como está detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Determinantes de cultura organizacional que influenciam a inovação

ESTRATÉGIA	ESTRUTURA	MECANISMOS DE APOIO	COMPORTAMENTO QUE ENCORAJA A INOVAÇÃO	COMUNICAÇÃO EXCELENTE
<p>Visão, Missão e Valores compartilhadas em toda empresa e focadas no futuro.</p> <p>Propósito - A visão e missão alinhadas à inovação e orientadas ao cliente e mercado.</p>	<p>Flexibilidade – oposto de controle e rigidez, estrutura com liberdade, ou seja, com alto nível de responsabilidade e adaptabilidade.</p> <p>Liberdade – autonomia, empoderamento e tomada de decisão. Colaborador livre para um caminho criativo dentro de <i>guidelines</i>.</p> <p>Tomada de decisão rápida – adoção de normas culturais as quais conduzem para rápida tomada de decisão</p> <p>Cooperação de times - Equipes com diversidade de talentos e Cross-funcional. Programas que encorajam, a comunicação aberta, a solução de problemas com diferentes opiniões, a</p>	<p>Prêmios e reconhecimento que refletem os valores da organização.</p> <p>Disponibilidade de recursos - Recursos humanos, de tempo e informação são essenciais.</p>	<p>Tolerância ao erro – Premiar o sucesso e reconhecer ou celebrar fracassos também.</p> <p>Geração de novas ideias - Encorajar a equipe a gerar novas ideias</p> <p>Orientação a aprendizagem. Apoio a aprendizagem contínua e conhecimento atualizado e cultivar habilidade de pensamento criativo e de curiosidade.</p> <p>Assumir riscos – Programas e políticas que estimulem o colaborador assumir riscos calculados e a experimentação desde que não prejudiquem a organização.</p> <p>Competitividade – Assimilação de conhecimento interno e externo. É incentivado por meio da diversidade, do debate de ideias e conflitos positivos.</p> <p>Suporte para a mudança - os gerentes criarem visão que valoriza mudança por meio da procura de novas e melhores maneiras de trabalhar.</p>	<p>Cultura participativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Contexto organizacional participativo 2.Uso do modelo simétrico de RP 3.Uso do sistema simétrico comunicação interna <p>Conhecimento depto de RP</p> <ol style="list-style-type: none"> 4.Comunicação integrada RP e separada de outros deptos. 5.Conhecimento do modelo simétrico de RP 6.Conhecimento do sistema simétrico comunicação interna 7.Conhecimento papel gerencial 8.Diversidade de papéis <p>Envolvimento da liderança</p> <ol style="list-style-type: none"> 9.Líder envolvido e ciente da importância de RP na adm. e gestão estratégica.

	cooperação técnica e social.		Gestão e tolerância de conflitos – estímulos ao confronto construtivo para lidar com situações de conflito - diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento.	10. Ciente da importância de RP reportar a alta liderança/CEO 11. Ter um depto de RP coordenado por um gestor e não por um técnico.
--	------------------------------	--	--	--

Fonte: adaptação da autora (Martins e Terblanche, 2003; Grunig, 2009)

Esse novo *framework* reforça a importância do modelo de gestão mais participativo e da comunicação aberta para empresas que promovam a cultura da inovação, além dos limites do P&D. Além disso, o modelo destaca que a diversidade é um importante fator na construção de uma cultura de inovação tanto para promover a cooperação entre times quanto para estimular a competitividade, ou seja, o estímulo a assimilação de conhecimento interno e externo, por meio do debate positivo de ideias.

Na cooperação entre times, o modelo (MARTINS E TERBLANCHE, 2003) aponta que equipes que optam por diversidade e talentos individuais que complementam uns aos outros deveriam promover criatividade e inovação. Equipes multifuncionais, que encorajam a cooperação técnica e social entre colaboradores, podem melhorar e promover a criatividade e inovação. Valor que estimula o respeito um ao outro, o entendimento da perspectiva de outro colaborador, o respeito a diferentes opiniões, a efetividade comunicativa, o estar aberto a novas ideias.

Os benefícios da diversidade são mencionados na literatura de administração (FLEURY, 2000) com destaque para a melhoria do clima organizacional, o aumento da criatividade e da capacidade de resolver problemas. A diversidade também contribuiu para o novo cenário enfrentado pelas multinacionais com a globalização, a partir de 1990, que trouxe o desafio do relacionamento entre pessoas de diferentes nacionalidades, sejam funcionários, clientes ou parceiros estratégicos.

Para avaliar o impacto da cultura nacional nessa pesquisa usamos ainda duas dimensões de Hofstede (2009): distância de poder e aversão a incertezas. A primeira refere-se a distância hierárquica, ou seja, ao modo de enfrentar a relação com a autoridade e poder, e grau de aceitação da desigualdade e a segunda ao grau de tolerância ao desconhecido e a expressão de emoções na forma de gerir a incerteza.

Metodologia

As bases teóricas citadas foram usadas para responder se a gestão da comunicação e da cultura organizacional influencia (ou não) os determinantes da cultura de inovação nas

multinacionais brasileiras e identificar quais as determinantes da cultura organizacional e da comunicação excelente que influenciam o processo de inovação.

Foi aplicada uma pesquisa qualitativa por meio de um questionário *on-line* com perguntas fechadas e abertas em quatro respondentes por empresa de diferentes áreas: líderes das áreas de inovação, gestão de pessoas, comunicação e um profissional nas subsidiárias. O método envolveu respondentes múltiplos como forma de triangular os resultados, além do fato de os questionários permitirem aos respondentes registrar inferências sobre como os programas de comunicação influenciam a cultura de inovação na empresa. Foram feitas também entrevistas de profundidade complementares.

A metodologia proposta baseou-se em um novo *framework* estruturado de determinantes culturais e comunicacionais para inovação. Os fatores culturais foram baseados nas categorias de determinantes do *framework* de Martins e Terblanche (2003), que analisa as empresas mediante: 1) estratégia; 2) estrutura; 3) mecanismos de apoio; 4) comportamentos que encorajam a inovação. Foram usados ainda os traços culturais da cultura nacional, baseados nas dimensões de Hofstede (2009): 5) da distância hierárquica e 6) aversão ao risco.

Nos fatores comunicacionais, foram analisados se os princípios da comunicação excelente estavam presentes nas multinacionais brasileiras e usadas as bases teóricas da Comunicação Excelente de Grunig (2009) para verificar 7) se a cultura é participativa; 8) se o departamento de Relações Públicas conhece e usa o modelo simétrico de comunicação interna e Relações Públicas; e, por fim, 9) se a liderança está envolvida e ciente da importância de Relações Públicas participar da gestão estratégica.

A análise dos dados foi categorizada segundo as determinantes e suas respectivas dimensões dos fatores culturais e dos fatores comunicacionais analisados. Foi categorizada as inferências e interpretações das entrevistas transcritas. Depois, as categorias foram comparadas entre si para serem agrupadas de forma a buscar uma veiculação entre os fatores comunicacionais e os fatores culturais. Para isso foi usado um software estatístico do tipo científico para fazer correlações sobre os setores.

Para analisar organizações que pertencem a diferentes setores do mercado e perfis diferentes foi criada uma matriz baseada em dois eixos: o de comunicação, que englobou as proposições de comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) e o de cultura, que englobou as proposições das determinantes de cultura que influenciam a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

As respostas do grupo pesquisado foram posicionadas em quatro quadrantes, a saber: inovadora, transformadora, mantenedora e dinâmica, detalhados no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de cultura e comunicação

Tipo	Descrição
Inovadora	A empresa apresenta uma cultura inovadora e adota práticas de comunicação excelente, ou seja, sua política comunicacional é estratégica e voltada a sua visão, missão e propósitos de inovação. Sua área de comunicação pratica a comunicação simétrica de mão-dupla e mantém canais para o diálogo aberto. Sua gestão é menos centralizada, sua estrutura é mais orgânica e adota mecanismos de apoio e comportamentos que encorajam a inovação.
Dinâmica	A empresa apresenta capacidade dinâmica de se adaptar a novos mercados, mas pode ter uma gestão mais centralizada e sua comunicação é mais operacional do que estratégica. Não estão presentes todos os determinantes culturais que influenciam positivamente a inovação e sua política comunicacional é assimétrica ou pouco simétrica. Pouco ou quase nenhum princípio da comunicação excelente é adotado.
Transformadora	A empresa adota práticas de comunicação excelente e adota uma política comunicacional baseada parcialmente em simetria, diálogo aberto. Entretanto, não apresenta os demais determinantes culturais que influenciam a inovação como estratégia voltada a inovar, estrutura orgânica com liberdade e cooperação entre times, mecanismos de apoio como prêmios voltados à inovação ou comportamentos que encorajam a inovação como a tolerância ao erro e o encorajamento de assumir riscos, entre outros.
Mantenedora	Significa que a empresa tem uma gestão mais centralizada e a comunicação é mais instrumental e menos estratégica ou não está voltada para estimular a inovação ou a adaptação ou mudança. A política comunicacional é baseada em canais de mão única, sem espaço para debates e diálogo aberto.

Fontes: adaptação da autora (FERRARI; GRUNIG; FRANÇA, 2011; HOFSTEDE, 2009; MARTINS E TERBLANCE, 2003)

Resultados encontrados

Concluimos que as seis empresas multinacionais brasileiras estão situadas nos quadrantes INOVADORA e DINÂMICA. Na posição de INOVADORA, estão as empresas que apresentam uma cultura inovadora e adotam práticas de comunicação excelente, ou seja, sua política comunicacional é estratégica e voltada para sua visão, missão e propósitos de inovação. Sua comunicação é simétrica de mão dupla e mantém canais para o diálogo aberto. Sua gestão é menos centralizada e adota muitos mecanismos e comportamentos que encorajam a inovação.

No quadrante DINÂMICA, estão as empresas que apresentam capacidade dinâmica de se adaptar a novos mercados, mas podem ter uma gestão mais centralizada e sua comunicação é mais operacional do que estratégica, principalmente pela falta de simetria no fato de as empresas não reverem sua posição. Não estão presentes todas as determinantes culturais que influenciam positivamente a inovação e sua política comunicacional é assimétrica ou pouco simétrica. Essa conclusão é reforçada pelos seguintes apontamentos detalhados a seguir obtidos nas análises realizadas:

Fatores Culturais

Distância hierárquica – Do grupo, 16 respondentes (66%) afirmaram existir total autoridade dos superiores sobre as atividades dos colaboradores, “A mudança de cultura ocorre em função de uma mudança radical, do ponto de vista do negócio ou da gestão”, segundo

Tanure (2010, p. 24). Nos processos de fusão e aquisição, as multinacionais brasileiras mais inovadoras têm atuado para diminuir a distância hierárquica.

Aversão a incerteza – Nossa pesquisa mostrou, de forma quase unânime, que 22 entrevistados (92%) concordaram que as pessoas dão importância significativa aos cargos; e para 16 respondentes (67%), as pessoas evitam situações de incerteza e risco e precisam se basear em dados para tomar decisão. Um dos entrevistados afirmou que a solução encontrada foi *“tirar as pessoas da estrutura hierarquizada para trabalhar colaborativamente em grupos de inovação”*.

Fatores Comunicacionais

Contexto participativo – De forma quase unânime, 23 (96%) afirmaram que a empresa tem uma cultura participativa na qual a opinião do colaborador é considerada.

Modelo simétrico de RP – As multinacionais brasileiras inovadoras adotam uma comunicação mais aberta, 20 (88%) entrevistados afirmaram que a empresa considera a opinião dos públicos estratégicos antes e depois de realizar um novo projeto de comunicação. Isso se deve à prática de pesquisas para a elaboração de projetos de comunicação, inclusive por meio de pesquisas constantes usando plataformas digitais.

Simetria interna – A pesquisa aponta que existe ainda a percepção de falta de simetria na comunicação interna, ou seja, não é feita a revisão do comportamento da empresa quando a mesma está em desacordo com a expectativa do público interno em alguns setores. No novo paradigma da gestão comportamental, as Relações Públicas desempenham um papel estratégico como conciliador, ao invés de apenas medir a percepção dos públicos para agir apenas em defesa da organização ou na criação de um discurso persuasivo (GRUNIG; FRANÇA; FERRARI, 2009, p. 24).

Diversidade – Para Grunig (2003), a comunicação excelente é mais praticada em empresas que têm a diversidade no departamento de comunicação. A diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência é apontada como presente nas multinacionais por 13 (79%) dos entrevistados; apenas 3 (13%) discordaram dessa afirmação. Além disso, as correlações realizadas confirmam as proposições teóricas de Martins e Terblanche (2003) e Ahmed (2008) de que equipes multidisciplinares e a diversidade de papéis estimulam a cooperação e contribuem para que as equipes estejam abertas a novas ideias e opiniões, favorecendo uma cultura de inovação, já que a maioria dos respondentes, ou seja, 19 (80%), afirmou que há nas multinacionais brasileiras estímulo a equipes multidisciplinares.

Envolvimento da liderança – Percebemos que, nas multinacionais brasileiras pesquisadas, há conformidade na percepção de que a área é gerida por um gestor e não por um técnico, e que a área reporta à alta liderança/CEO. Nas empresas do setor financeiro há unanimidade quanto à ideia de que a área de comunicação seja estratégica para a execução da visão de inovação.

Conhecimento do departamento de comunicação – Não há conformidade de opinião sobre os profissionais de comunicação disporem de autonomia para analisar impactos e exercer papel conciliador e considerarem a opinião dos colaboradores, dando voz ativa para eles. A literatura (AHMED, 1998; GODOY; PEÇANHA, 2009; MARTINS; TERBLANCHE, 2003) aponta que para os ambientes de inovação é mais adequada a comunicação aberta, simétrica e de mão dupla. Ou seja, dotada dos mesmos princípios nos quais se baseia o novo paradigma da gestão comportamental de relações públicas que, segundo Grunig (1992), confere voz aos públicos no processo decisório e facilita o diálogo com a administração (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

Cultura de inovação

Estratégia – A inovação está declarada explicitamente na missão, visão e valores para 20 entrevistados. Para as empresas nas quais a inovação não está explícita, 11 (46%) disseram que a inovação é disseminada por programas específicos. Para 15 (59%), existe reconhecimento da inovação como um valor por parte dos colaboradores. Empresas dos setores financeiro, indústria, consumo e tecnologia fazem a gestão reputacional avaliando a percepção das mensagens junto a seus públicos. Entrevistados do setor financeiro e industrial confirmaram como a comunicação corporativa tem andado lado a lado com o *branding* e a cultura organizacional no alinhamento do discurso interno e externo. Relatos também demonstram a adoção de programas e estratégias que inspiram sentimentos de compromisso e aumentam o envolvimento dos colaboradores com o propósito de inovar (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Estrutura – Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (AHMED, 1998), com delegação, procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e flexível que minimize a burocracia. Nossa pesquisa mostrou que 18 respondentes confirmaram ter uma estrutura plana e flexível na qual o colaborador atua com liberdade para mudar processos.

Mecanismos de apoio – Os motivadores pessoais que mais afetam a inovação são os que envolvem o reconhecimento público da inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) e, portanto,

estão relacionados aos processos comunicacionais. Dezoito (75%) dos entrevistados dizem existir estímulo a inovação quando o comportamento premiado ou o reconhecimento refletem os valores da organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Comportamentos

Geração de (boas) ideias – De forma quase unânime, 21 respondentes (88%) afirmaram (concordar ou concordar fortemente) que a empresa, por meio de programas, incentiva os colaboradores à geração de ideias. Entretanto, seis concordaram (25%) que o colaborador é avaliado apenas pela viabilidade da sua ideia.

Competitividade – Para Martins e Terblanche (2003), a assimilação de conhecimento interno e externo é incentivada por meio do encorajamento de debate de ideias e criação de ambiente nos quais há espaço para conflitos construtivos em que conduz a fluxos de informações e suporta projetos baseados nessas informações que podem ser escolhidos pela organização para ser levados adiante. Para esse fim, os programas de cocriação têm sido uma prática em algumas multinacionais pesquisadas.

Inovação aberta – São adotados também projetos de inovação aberta, definido por Chesbrough (2012, p. 59) como um novo paradigma, que substitui o anterior da inovação fechada, restrita ao P&D da empresa, e que se baseia no fato de que “ideias valiosas [...] podem surgir a partir do interior ou exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado”. Segundo os respondentes a frequência de realização dos programas é de: uma vez por semestre 12 (50%); mais de uma vez por ano 11 (46%); nunca foram realizados 1 (4%). Na pesquisa, foi apontada uma correlação que mostra que quanto maior a frequência da inovação aberta nas multinacionais brasileiras, menor a resistência dos seus colaboradores para ideias advindas de fora, ou seja, mais propícia a cultura interna estará à inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Gestão de conflito – Na cultura de inovação, o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções, segundo Ahmed (1998). Principalmente pelo fato da baixa tolerância aos conflitos ser um traço cultural do brasileiro, que evita o confronto emocional e o desconforto dos conflitos abertos para não comprometer a harmonia do grupo (TANURE, 2010). A maioria, 21 respondentes (88%), afirmou que suas empresas incentivam a lidar positivamente com o confronto construtivo. No entanto, os relatos mostram que esses programas, em geral, são voltados apenas para a liderança e não para a base da empresa, como seria indicado nas culturas inovadoras.

Medo de errar – Entre as multinacionais brasileiras, há menor conformidade de opinião sobre como os erros são tratados pela chefia e o tema dividiu os entrevistados. Nove (37%) disseram que, dificilmente, a chefia vê o erro como aprendizado. As entrevistas realizadas mostraram que o compartilhamento de experiências tem foco nas “melhores práticas” e não visa mudança na forma como o erro é percebido pela chefia.

Considerações finais

A política de comunicação é um indicador-chave para criar e manter uma cultura de apoio à inovação. A área de Relações Públicas é a responsável pela definição da política de comunicação das organizações, e como tal, pode atuar para estabelecer uma comunicação mais simétrica, aberta e participativa.

A multinacionais brasileiras pesquisadas destacavam-se em seus processos de internacionalização e valorizavam a inovação como um elemento-chave de competitividade para prosperar no ambiente global. Elas adotam uma comunicação mais aberta. Isso se deve à prática de pesquisas para a elaboração de projetos de comunicação, inclusive por meio de pesquisas constantes usando plataformas digitais.

As principais conclusões levaram a considerar que a gestão da comunicação e da cultura organizacional tem influência na cultura de inovação, principalmente no estabelecimento de estratégias na forma de declarar, reconhecer e envolver os públicos no propósito de inovação. Entretanto, a distância de poder no Brasil contribui para a existência de perfis mais centralizadores de gestores e estruturas organizacionais hierarquizadas que dificultam processos participativos e o empoderamento do colaborador.

Nesse contexto a comunicação é essencial no apoio de uma estratégia de negócios que exige acelerar uma mudança cultural, como no caso da inovação que se desenvolve apenas em culturas mais participativas e abertas a novas ideias.

Entre os determinantes de cultura que influenciam a inovação (Martins e Terblanche, 2003) o indicador da comunicação torna-se estratégico com base nas teorias de Comunicação Excelente (Grunig, 2009), e pode ser a chave para uma mudança cultural, mas depende de um comunicador sênior e um departamento com diversidade de papéis que trabalhe em parceria com a coalização dominante e tenha autonomia para fazer a revisão do comportamento da organização, se necessário.

Foi evidenciado que a comunicação aberta e simétrica está presente nas culturas organizacionais inovadoras e influencia positivamente o relacionamento entre a organização e

seus públicos, principalmente os colaboradores, por meio de processos dialógicos que envolvem a real participação desses públicos.

Entretanto, um dos principais pontos que difere a prática da comunicação excelente entre os setores pesquisados é justamente a revisão do posicionamento da empresa diante do público interno. A pesquisa aponta que em um grupo de empresas existe a percepção de falta de simetria na comunicação interna, ou seja, não é feita a revisão do comportamento da empresa quando a mesma está em desacordo com a expectativa do público interno em alguns setores, como prevê o paradigma da gestão comportamental.

Diversidade - As correlações realizadas na pesquisa confirmam que a diversidade em culturas inovadoras contribui para a cooperação e a aprendizagem, além de aumentar a abertura da equipe à novas ideias. Foi evidenciado que as empresas que possuem espaços oficiais para cooperação também adotam programas de diversidade. Nas empresas pesquisadas há diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência, segundo aponta 79% dos entrevistados.

Inovação aberta – Na pesquisa foi apontada uma correlação que mostra que quanto maior a frequência da inovação aberta nas multinacionais brasileiras, menor a resistência dos seus colaboradores para ideias advindas de fora. Os relatos indicaram que a inovação aberta é amplamente e frequentemente usada pelas multinacionais brasileiras mais inovadoras e seus processos influenciam a cultura organizacional, tornando os colaboradores mais abertos a novas ideias. Além disso, relatos também indicaram que a comunicação e a reputação da empresa influenciam o resultado dos projetos de inovação aberta e são influenciadas também por eles, cabendo à área de Relações Públicas, como especialista na gestão de relacionamentos da organização, participar dos programas de inovação aberta.

Outra característica da cultura nacional é a dificuldade de gerir conflitos. Entretanto, na cultura de inovação, o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções, de gerar o pensamento lateral, a honestidade intelectual e, conseqüentemente, exige pessoas são mais abertas a ouvir e aceitar críticas.

Distância hierárquica e aversão a incertezas, assim como o medo de errar e a aversão a conflitos foram identificados como traços culturais presentes nas multinacionais brasileiras pesquisadas. Foram relacionados a comportamentos inibidores da inovação: a intolerância ao desacerto e a resistência ao conflito de ideias e confronto construtivo.

Co-criação - A co-criação têm sido uma prática em algumas multinacionais pesquisadas como uma forma do encorajamento de debate de ideias e criação de ambiente nos quais há espaço para conflitos construtivos em que conduz a fluxos de informações. Essa metodologia é muito funcional

em ambientes organizacionais com alta distância hierárquica como no contexto brasileiro porque o método propõe a quebra da hierarquia.

Assim, com o propósito estabelecer uma comunicação de marca inovadora e criar uma consciência coletiva capaz de promover a cultura de inovação são recomendadas as seguintes estratégias: a) garantir o alinhamento da comunicação interna com a cultura, visão, missão e objetivos da empresa; b) criar mensagens em um tom capaz de motivar os colaboradores para a construção de uma identidade de marca forte; c) estabelecer e promover programas de diversidade; d) desenvolver ações que promovam o reconhecimento público da inovação e seus atores; e) criar canais de comunicação participativos com os *stakeholders*, por exemplo, envolvendo-os em processos de cocriação e inovação aberta; f) realizar o mapeamento dos públicos da organização g) criar espaços para o compartilhamentos de experiências, erros e gestão de conflitos; h) medir a percepção dos públicos e rever o posicionamento da empresa.

Referências

AHMED, P.K. **Culture and climate for Innovation**. European Journal of Innovation Management, Volume 1 (1), 1998.

AMABILE, T.M & GRYSKIWEICZ, S.S. (1989). **The creative environment scales: the work environment inventory**, Creativity Research Journal, 2, p. 231-254.

CHESBROUGH, H. **Inovação aberta: como criar e lucrar com tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012

FERRARI, Maria Aparecida. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile**. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.

_____. **Teorias e estratégias de Relações Públicas**. In: KUNSCH, Margarida Maria Kohling (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2008.

_____. **Relações Públicas e sua função estratégica**. In: CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 26. 2003, *Anais...* Belo Horizonte/MG. Disponível em <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2004/NP5FERRARI.pdf> . (último acesso: 15/11/2012).

FINEP. **Manual de Oslo** – proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf . . (último acesso: 28/12/2013).

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FLEURY, M.T.L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n.3 Jul/Set, 2000, p. 18-25.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al – **Cultura e Poder nas organizações**. 2ª edição, 17 reimpr. São Paulo. Editora Atlas, 2013.

GODOY, R. S. P. de; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Bol. – Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 29, n. 1, jun. 2009, p. 142-63. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&nrm=iso . (último acesso: 28/12/2012).

GRUNIG, J. E. (Org.) **Excellence Public relations and Communication Management**. New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1992.

_____; KIM, J. **Astions speak louder than words**. Insight Train. New York. 2011, p. 36-51.

_____; FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in workrelated values**. Beverly Hills: Sage, 1984

_____. **Cultures and organizations: Software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. Jan/HOFSTEDE, G/MINKOV, M. **Cultures and Organizations**. 3ed. London: McGraw-Hill, 2010

MARTINS, E.C. TERBLANCHE F. Building Organizational Culture that stimulates creativity and innovation, **European Journal of Innovation Management**, Vol.6 (1), 2003.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

TANURE DE BARROS, B.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo, Atlas, 1996.

TANURE DE BARROS, B; **Gestão à brasileira**. São Paulo, Atlas, 2010.

VALOR. **Anuário Inovação Brasil: as 150 empresas mais inovadoras**. 2018.