

A Organização Como Comunicação e a Importância do Consumo para a Inovatividade¹

Ricardo Manini
Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP

Ruy Quadros
Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP

Resumo

O trabalho analisa a empresa contemporânea pelo olhar comunicativo. Expõe como a organização pode ser vista, na perspectiva da CCO (Comunicação Constitui Organização) por intermédio de fluxos comunicacionais de Robert McPhee e Pamela Zaug (2009) e como sistemas de comunicação. Aponta para a importância da inovação no mundo contemporâneo e como o consumo permite que um produto lançado por uma companhia possa ser uma inovação. Fala das formas organizacionais de Mintzberg e indica como ocorre a comunicação nelas. Ademais, relaciona essas formas com os fluxos comunicacionais de McPhee e Zaug. Por fim, indica o funil de inovação como um modo pelo qual a incerteza que cerca a atividade inovadora pode ser diminuída e esclarece como a comunicação contribui para a realização desse funil.

Palavras-chave

Inovação; Consumo; Organização; Comunicação; Fluxos comunicacionais

1. Introdução

A fase atual pela qual passa o sistema capitalista é de extrema competição. Em muitos mercados, as empresas se deparam com competidores bastante agressivos, que são responsáveis por capturar uma boa fatia dos consumidores. Nesse cenário, uma alternativa que tem sido cada vez mais usada para atrair novos clientes é a inovação. Assim, com o intuito de aumentar vendas e construir vantagens competitivas sustentáveis, a atividade inovadora se mostra uma saída possível. Novos produtos são colocados no mercado em curtos espaços de tempo, ainda que nem todos os lançamentos consigam capturar parcela relevante dos consumidores.

¹Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Consumo, Comunicação e Organizações, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

O processo comunicativo chama cada vez mais atenção dos profissionais da academia e do mercado. O interesse é maior porque se sabe que uma boa comunicação, seja interna, com pessoas da própria companhia, ou a externa, junto a possíveis consumidores ou outras instituições como fornecedores, tem a capacidade de tornar a empresa mais dinâmica e propensa a inovar. As empresas que não inovam e vêem seus competidores lançarem produtos com novas características e recursos otimizados correm o risco de desaparecer. Nesse sentido, inovar se tornou praticamente uma obrigação em alguns setores para manter ou ampliar o leque de consumidores.

Esse artigo, após essa introdução, se inicia com a definição do que é uma inovação e relaciona essa definição com o consumo de produtos. Em uma terceira seção, expõem os quatro fluxos comunicacionais de McPhee e Zaug (2009) que constituem uma organização e sua relação com a atividade inovadora. A quarta seção aponta para autores que trataram a comunicação como constitutiva do todo organizacional, como Hargie e Tourish (1996). Na sequência, em uma quinta parte, aponta para os cinco tipos ideais de organização para Mintzberg, segundo Lam (2004), e aprofunda o conceito de dois deles - a saber, a Burocracia Mecanicista e a Adhocracia. Relaciona esses dois tipos com os fluxos comunicacionais de McPhee e Zaug. Por fim, mas não menos importante, em uma sexta seção, aborda o conceito de funil de inovação e a importância da comunicação para que ele se realize.

2. Manual de Oslo, definição de inovação e consumo

O Manual de Oslo é um documento feito no âmbito da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), para unificar os métodos de medida da atividade inovativa nos diversos países. Para auferir essas medidas, é necessário definir o que é uma inovação. Segundo o Manual, em sua quarta e última versão (2018), "uma inovação de produto é um bem ou serviço novo ou melhorado que difere substancialmente de bens ou serviços anteriores da firma e que foi introduzido no mercado". Produtos são também o resultado econômico de atividades de produção e podem ser trocados ou usados como insumos na produção de outros bens ou serviços, bem como ser consumidos pelas famílias ou por governos (OECD, 2018, pg 70-71).

Desse modo, há uma clara relação entre o consumo, seja por empresas ou consumidores, e a inovação de produto. É possível inferir da definição do Manual que os bens ou serviços precisam encontrar êxito no mercado para serem considerados inovadores. Faz-se necessário afirmar que ao ser utilizado como insumo para a feitura de outros bens ou ser

utilizado por famílias e governos, o que de fato representa uma inovação é o que é consumido. Assim, uma invenção que vá ao mercado e não encontre adeptos não pode ser considerado uma inovação. Logo, há uma íntima relação entre consumo e inovação. Ao final, o que é considerado atualmente uma inovação é um bem que traz uma mudança substancial no produto anterior produzido por uma firma e é consumido, seja por qual agente for, se empresa, governo ou indivíduo.

Consumo, na definição do Dicionário Houaiss, é a "utilização, pela população, das riquezas, materiais, artigos produzidos". Pode se adicionar que não só a população consome, mas também empresas e governos podem ser considerados consumidores e, assim, ratificar uma invenção a ponto de ela se tornar uma inovação. Um produto inovador costuma chamar a atenção de um determinado público, que vê no bem a oportunidade de auferir vantagens, seja na produção de outros itens ou na sua vida pessoal. O consumo de um bem por uma firma é fundamental para a economia de um país, na medida em que gera empregos, renda e aumenta o Produto Interno Bruto de uma dada nação.

3. Os quatro fluxos comunicacionais de McPhee e Zaug

Em um artigo de grande relevância para o entendimento de como as organizações são moldadas pela comunicação (dentro da teoria da Comunicação Constitui Organização, CCO), Robert McPhee e Pamela Zaug indicam quatro fluxos que, segundo eles, constituem um todo organizacional. Esses quatro fluxos são o de pertencimento, o de auto-estruturação da organização, o da resolução dos problemas do cotidiano e o da organização com outros entes do mercado em que ela atua.

É importante, desde já, esclarecer que os fluxos comunicacionais que os autores colocam como fundamentais para a moldagem da organização não dizem respeito especificamente a uma empresa. A organização à qual eles fazem referência pode não ser uma firma, mas, por exemplo, pode ser uma tribo indígena. Assim, esses fluxos moldam o todo organizacional seja qual for ele, se uma companhia ou uma comunidade.

O primeiro fluxo, de pertencimento ("comembership") não indica apenas a se o indivíduo pertence à organização, mas em que posição de centralidade ele está dentro dela. Quanto mais central esse membro for para a organização, mais ele irá se identificar com ela e mais decisões fundamentais para o funcionamento organizacional serão delegadas a ele.

Por exemplo, no caso da organização ser uma empresa inovadora, decisões sobre o quanto do faturamento irá ser destinado ao departamento de Pesquisa & Desenvolvimento são

tomadas por membros mais centrais, que discutem o tema e chegam à conclusão do que é o ideal para a empresa. Pode-se dizer, também, que esses membros têm ideias a respeito de inovações que podem ser produzidas pela firma e motivam os seus empregados a trabalharem nelas.

É interessante apontar, no entanto, que não apenas os membros mais centrais podem ter ideias inovadoras, mas também aqueles que estão em posições mais periféricas também podem contribuir com essas ideias. Por isso, é importante que tanto os subordinados ouçam a gerência quanto a gerência escute os seus subordinados. Caso a gerência e a direção de uma empresa não escutem os seus empregados de menor grau hierárquico, ideias importantes sobre inovação de produtos podem ser perdidas.

Assim, o que pode ser apontado é que em empresas mais inovadoras, a comunicação é mais horizontal, de forma que os graus hierárquicos dos diferentes empregados não impedem que profissionais em posições mais subalternas (mais periféricas, portanto) comuniquem a seus gestores ideias que tiveram sobre novos produtos. É bastante provável que, em empresas mais inovadoras, um maior volume de ideias sobre novos produtos surja e sejam comunicadas, em vez de existirem apenas para uma pessoa.

O segundo fluxo comunicacional de McPhee e Zaugg (2009) é o de auto-estruturação organizacional. Ele diz respeito, portanto, à estrutura da organização, ao seu esqueleto, a como ela existe. Tem a ver, nesse sentido, no caso de uma empresa, com organogramas, manuais de política interna, visão, missão e valores. Para que eles existam e tomem forma, é necessário que profissionais se comuniquem e trabalhem pesado para que a empresa passe a funcionar segundo normas pré-definidas. Um volume considerável de comunicação e discussão se faz necessário para que a companhia se adeque da melhor forma possível ao mercado em que atua.

Nesse ponto, vale a pena lembrar da teoria contingencial de autores como Burns e Stalker (1961). Segundo eles, não há uma única forma organizacional excelente para uma empresa. O que existe, de fato, é um tipo ótimo de organização de acordo com o mercado em que ela atua. Ou seja, em mercados mais dinâmicos, a empresa precisa ser capaz de lidar com as instabilidades do mesmo, enquanto em mercados mais estáveis, a companhia pode ser mais burocrática.

Em um mercado bastante inovador, portanto, uma companhia precisa ser capaz de acompanhar as inovações geradas e também contribuir com novos produtos. Uma empresa não inovadora em um mercado que se modifica muito em um curto período corre um grande risco de ficar obsoleta e desaparecer. Isso mostra que o seu "esqueleto" não foi gerado

adequadamente de acordo com o mercado em que ela atua e que ela não estava realmente preparada para lidar com as características daquele mercado.

O terceiro fluxo comunicacional de McPhee e Zaugg (2009) é o de coordenação de atividades ("activity coordination"). Ele indica que os profissionais de uma empresa irão se deparar com problemas no seu cotidiano e, para resolvê-los, será necessário muito diálogo entre todos os envolvidos. Esses problemas são, muitas vezes, inesperados e não há receitas prontas para que sejam sanados. Por isso, o processo de falar e ouvir gestores e subordinados é ainda mais importante, visto que as soluções podem ser dadas por pessoas de diferentes graus hierárquicos.

Em uma empresa que não inova, as atividades tendem a ser as mesmas durante toda a sua existência. Os problemas que surgem também tendem a se assemelhar com outros pelos quais a companhia já passou e resolveu, de modo que menos diálogo é necessário para solvê-los. Por outro lado, em uma empresa inovadora, até pelo fato de ela realizar atividades inovativas, os caminhos para se chegar a novos produtos precisam ser descobertos. Nesse caso, é muito mais fácil para uma empresa que não inova lidar com problemas já conhecidos. Uma companhia inovadora terá que buscar no seu cotidiano e junto aos profissionais que atuam nela saídas para dificuldades que surgem a todo instante.

Por fim, o quarto fluxo comunicacional de McPhee e Zaugg (2009) é o da organização com outras entidades que existem no mesmo ambiente em que ela atua. No caso de uma empresa inovadora, esse fluxo é o da companhia com fornecedores, concorrentes, profissionais especializados de fora da empresa (como acadêmicos) e clientes.

Uma ideia inovadora pode surgir da conversa entre um acadêmico, contratado pela empresa para que ela adquira o conhecimento necessário sobre algum aspecto do mercado em que ela atua, e profissionais da própria companhia, que irão trabalhar para que um novo produto tome forma. Também pode ocorrer dos consumidores sugerirem alterações nos produtos, de modo que pode ser muito útil à empresa escutar quem usa o que ela produz - no entanto, nem sempre isso é fácil, visto que uma diversidade de consumidores, com opiniões muito diferentes, pode usar os produtos já existentes. Isso significa que não se poderia chegar a uma melhora de produto para todos os consumidores, mas para apenas parte deles. Por fim, a empresa precisa verificar se está preparada e se os seus fornecedores estão prontos para produzir os insumos que ela precisa para inovações.

Os autores resumem assim os quatro fluxos comunicacionais:

“Os quatro fluxos permitem quatro descrições divergentes de processos organizacionais: o primeiro aponta para a luta dos indivíduos para

influenciar seus papéis de membros, status, e relações com a organização. O segundo articula como líderes organizacionais planejam, implementam e sofrem problemas com mecanismos de decisão e de controle. O terceiro foca em membros que se engajam em trabalho interdependente ou desviam do puro engajamento colaborativo. O quarto descreve a organização como um parceiro, geralmente antropomórfico, na troca e nas outras relações com outras organizações”.(McPHEE e ZAUG, 2009, pg 42)

4. O todo organizacional e a comunicação

Da mesma forma que McPhee e Zaug (2009) mostram como a comunicação molda o todo organizacional, outros autores chegaram a ideias semelhantes. Hargie e Tourish (1996), por exemplo, afirmam que "as organizações podem ser tratadas primariamente como sistemas de comunicação". Eles argumentam que, na medida em que as inovações incluem comunicações entre indivíduos de todos os níveis, tanto a horizontalidade como a verticalidade comunicacional são fundamentais no trabalho das organizações modernas.

De acordo com Hargie e Tourish, porém, é a comunicação horizontal que irá levar a um volume maior de troca de ideias e ao surgimento de inovações. Isso se deve ao fato de que, quando estão no mesmo nível hierárquico, os profissionais se sentem mais livres para trocar conhecimentos, o que leva mais facilmente à produção de resultados positivos. Os responsáveis pela gerência, nesse caso, tem um papel fundamental na tomada de decisões que podem levar à inovação. Nas palavras dos autores,

“Comunicação efetiva intra-organizacional e motivação para inovar estão ligadas de modo muito próximo. Sem uma cultura que encoraja a comunicação aberta, boas ideias podem não ser transmitidas com sucesso para aqueles responsáveis pela gerência que tem a responsabilidade e o poder de promover e implementá-las. A falta de apoio organizacional e gerencial cria barreiras que agem como impedimentos de peso para a inovação da organização”. (HARGIE e TOURISH, 1996, pg 8)

Desse modo, cabe principalmente aos gerentes construir uma cultura de comunicação aberta na qual as "boas ideias" não sejam perdidas e possam, ao contrário, "ser transmitidas com sucesso", conforme apontam os autores.

Outro autor bastante interessante para se analisar a relação entre organização e inovação é o filósofo e educador John Dewey. De acordo com Dewey, "a sociedade não apenas continua a existir pela transmissão, pela comunicação, mas pode ser dito de forma justa que ela existe *na* transmissão, *na* comunicação" (DEWEY, 1997, pg 5). Nesse sentido, é possível inferir que as empresas são formadas por pessoas, que se comunicam a todo instante

para que suas atividades sejam realizadas. O que importa, portanto, não são os cargos, os organogramas, os graus hierárquicos, mas sim se a comunicação flui livremente entre os diversos profissionais que trabalham na organização.

Em uma empresa que inova, a comunicação tem uma importância ainda mais acentuada. Isso ocorre porque as pessoas que trabalham nela tem perfis diferentes e é no encontro dessas diferenças que ideias inovadoras surgem. Quando as pessoas pensam de modo muito parecido e têm a mesma formação, é mais difícil pensar "fora da caixa" e promover ideias e produtos novos.

Nesse sentido, o professor de gestão e estudos organizacionais Thomas Allen afirma que há três tipos de comunicação dentro de uma empresa: a "comunicação para a coordenação", a "comunicação para informação" e a "comunicação para transpiração". Enquanto o primeiro tipo tem importância para alinhar as atividades de qualquer companhia, é o segundo e, especialmente, o terceiro tipo que promove a inovação. Por isso, em empresas inovadoras, ele deve ser reforçado.

A "comunicação para a coordenação" é aquela que faz com que "a mão esquerda" saiba o que "a mão direita" está fazendo. Esse tipo de comunicação é realizado para que duas áreas da empresa não façam o mesmo trabalho ao mesmo tempo. Significa que o que um departamento faz deve ser, em geral, comunicado para outros departamentos, a fim de evitar esforços repetidos. Contudo, nem tudo o que ocorre dentro de um departamento precisa ser comunicado, já que os departamentos têm funções e trabalham em assuntos diferentes.

Por sua vez, a "comunicação para informação" se faz relevante porque permite saber no que outras companhias do mesmo setor estão trabalhando. Isso está em ampla sintonia com o quarto fluxo comunicacional de McPhee e Zaug (2009) que aponta para as relações da organização com outras organizações que estão no seu meio. Em uma empresa que trabalha pesadamente com inovação, isso é ainda mais relevante, porque faz com que a companhia se atualize e não seja facilmente ultrapassada.

Já a "comunicação para inspiração", como já foi escrito, é de fundamental importância para a inovação. Conforme aponta Allen, essa comunicação

"é em geral espontânea e surge entre pessoas que trabalham em departamentos distintos, em projetos diferentes e que tem formações divergentes. Esses comunicadores, em condições normais, teriam pouco para fazer com os outros e é possível que nem sequer interagissem. É uma comunicação que perpassa disciplinas e funções, que permite o desenvolvimento de combinações não comuns de ideias que levam à imaginação e à criatividade". (ALLEN, 2007, pg 28)

5. As formas organizacionais de Mintzberg e a comunicação

Já foi visto que, para um produto ser inovador, deve ser consumido, isso é, aceito pelo mercado. Na sequência, viu-se como os quatro fluxos comunicacionais de McPhee e Zaugg (2009) moldam a forma de uma empresa. Outros autores, conforme demonstrado, também vêm na comunicação o tecido no qual as empresas são constituídas. Nessa seção, aborda-se a relação entre as formas organizacionais e a comunicação, de modo a indicar formas que as empresas assumem.

Henry Mintzberg (1979) elenca cinco formas que uma organização pode assumir. Toda organização pode ser enquadrada em uma dessas cinco formas - se ela tiver características de mais de uma forma, pode ser que esteja passando de um tipo a outro. Algumas formas, como a Adhocracia, são mais inovadoras do que outras, como a Burocracia Mecanicista. Além dessas, as outras formas são a Estrutura Simples, a Burocracia Profissional e a Estrutura Divisional.

Segundo Alice Lam (2004), a Burocracia Mecanicista tem uma comunicação muito mais vertical do que horizontal. Em sua visão, a Burocracia Mecanicista "é caracterizada por um grande nível de especialização, padronização e controle centralizado. Nela, há um esforço contínuo para adotar rotinas de tarefas por meio da formalização de habilidades dos trabalhadores e de suas experiências. Trata-se de empresas de produção em massa" (LAM, 2004, pg 9). Em empresas com essa forma, a inovação ocorre, mas de modo mais custoso do que em uma Adhocracia. Esse tipo organizacional é mais adequado a um ambiente simples e estável.

No caso da Adhocracia, a comunicação é, em geral, horizontal. Isso não significa que não exista hierarquia, mas que ela não impede a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos. Essa forma organizacional reúne profissionais e técnicos em pequenos grupos, que conseguem lidar com ambientes instáveis e bastante dinâmicos. De acordo com Lam, a Adhocracia é uma "forma estruturada para lidar com instabilidade e complexidade. Times resolvidores de problemas podem ser rapidamente reconfigurados em resposta a mudanças externas e demandas do mercado" (LAM, 2004, pg 9)

Os fluxos comunicacionais de McPhee e Zaugg (2009) são constitutivos tanto da Burocracia Mecanicista quanto da Adhocracia, bem como das demais formas organizacionais.

É por meio desses fluxos que tanto uma forma quanto outra tomam corpo. Isso pode ser visto, por exemplo, por meio do terceiro fluxo comunicacional dos autores.

Em uma Burocracia Mecanicista, esse fluxo comunicacional é majoritariamente vertical e a gerência e a alta gerência é responsável por emular um discurso no qual os empregados podem acreditar. Não se trata de uma estrutura em que os colaboradores tenham muita voz, o que faz com que algumas ideias inovadoras sejam perdidas, e há uma grande centralização do discurso nas figuras dos chefes. No entanto, é possível, ainda que seja mais difícil do que em uma Adhocracia, que os profissionais com grau hierárquico mais baixo consigam expressar suas ideias e dessas surjam inovações. Essa forma, conforme já foi relatado, corresponde a empresas de produção para o consumo em massa, razoavelmente grandes, que, em geral, contam com um departamento responsável pela Pesquisa e Desenvolvimento, no qual pode ocorrer uma comunicação mais horizontal que no resto da empresa.

Já em uma Adhocracia, há pequenos grupos de técnicos e profissionais que lidam com uma alta instabilidade do mercado e com demandas bastante dinâmicas. Em uma empresa com essa forma organizacional, o terceiro tipo comunicacional de McPhee e Zaugg é bastante horizontal e não há uma grande centralização do discurso feito pelos chefes. As ideias que surgem das discussões dos grupos têm espaço para ser trabalhadas e há, em geral, aproveitamento das mesmas, caso elas se mostrem viáveis e tenham perspectiva de êxito no mercado.

6. Novos produtos e consumo

Não é só por ser constitutiva das formas organizacionais das empresas que a comunicação se faz relevante. É também por meio da atividade comunicacional que se pode chegar a um novo produto que seja lucrativo para a empresa produzir e que agrade os consumidores.

Como se sabe, a inovação é uma atividade que tem um grande grau de incerteza. Não se sabe, antes do novo produto ir ao mercado, se ele será consumido e dará retorno lucrativo para a empresa. Entretanto, existem métodos que avaliam a capacidade da empresa produzir o produto idealizado e que apontam para um possível êxito (ou não) do mesmo no mercado. Um desses métodos é o funil de inovação.

O funil de inovação foi descrito pela primeira vez em um artigo de Clark e Wheelwright (1993). A primeira empresa a adotá-lo foi a anglo-holandesa Unilever, que o

introduziu no Brasil no ano seguinte. Ele é bastante utilizado em empresas de bens de consumo, como a alimentícia, e tem o mérito de, ao analisar ideias de novos produtos, mostrar quais têm maior probabilidade de sucesso no mercado.

Compõem o funil três fases, além da entrada e da saída. No início, estão localizadas as ideias de inovação de um bem, que serão objeto de escrutínio. No fim, localizam-se as ideias que já foram aprovadas e que serão efetivamente lançadas. Entre essas duas etapas, há três fases - para ser aprovado como um projeto para lançamento, uma ideia tem que passar por todas essas fases. Entre uma fase e outra há um ponto de decisão, no qual se define se o produto deve passar para a outra fase ou não. Esses pontos são também denominados *gates*.

Logo no começo do funil, há uma miríade de ideias de produtos. Nesse ponto, com base na estratégia da companhia, checka-se a viabilidade e a atratividade dos possíveis novos bens. Após essa avaliação, existe a primeira fase, que é chamada *Ideas*. Identificam-se aí as necessidades do consumidor e faz-se uma primeira avaliação em relação a critérios financeiros e utilização dos recursos já existentes. Logo na sequência existe o primeiro *gate*, o *charter gate*, no qual se define se a ideia deve prosseguir ou ser abandonada.

A segunda fase do funil é denominada *feasability*. Nessa etapa, as ideias que passaram pelo *charter gate* são melhor avaliadas em termo do perfil dos consumidores e critérios como o potencial desempenho do produto. Com base nesses critérios, a ideia passa por um novo *gate*, chamado de *contract gate*. Se a opção for continuar com essa proposta, chega-se a uma terceira fase, a de *capability*. Nessa, conforme Gavira et al, "o capital é disponibilizado, o plano comercial é preparado, define-se o mix de *marketing* e de *produto*" (GAVIRA et al, 2007, pg 12). Logo na sequência, com esses dados já disponíveis, há o último *gate*, chamado de *launch gate*. Com a aprovação nesse último momento, há o lançamento do produto.

Após o lançamento, ocorre uma etapa posterior, de Avaliação de Resultados. Além de efetivamente lançar o produto no mercado, o time de projetos analisa se os resultados colhidos atenderam ou não às expectativas e, caso não tenham atendido, o que pode ser feito para melhorar o desempenho de vendas. Ainda que novos recursos dos produtos não possam ser facilmente retirados, o que exigiria toda uma nova engenharia de fabricação, pode haver uma melhor comunicação com consumidores - propaganda - sobre aquele novo recurso, por exemplo.

Em todas as fases do funil de inovação a atividade comunicacional se faz relevante. Muitas vezes, quem conduz o funil é um time de projetos. Um time de projetos é um grupo de profissionais da companhia, de áreas diferentes, logo multidisciplinar, que se junta para a

realização de um projeto. Esse grupo irá fazer discussões a respeito da ideia do produto e também, após o seu lançamento, irá avaliar em conjunto os resultados. Assim, o time de projetos precisa se comunicar bastante para atingir melhores resultados.

7. Conclusão

Foi visto que a comunicação é constitutiva do todo organizacional. Os quatro fluxos comunicacionais de McPhee e Zaug (2009) apontam para o tecido de uma organização. Outros autores, como Hargie e Tourish (1996), também tratam a organização como um sistema comunicativo. Essa forma organizacional, que pode ser uma Adhocracia, uma Burocracia Mecanicista, ou uma das outras três formas, é construída por meio da atividade comunicacional.

Uma organização, para sobreviver no mercado atual, precisa, muitas vezes, inovar. Nesse sentido, também foi visto que uma inovação só pode ocorrer quando existe o consumo do produto lançado por uma companhia. A incerteza do processo inovador pode diminuir caso sejam utilizados alguns métodos, como o funil de inovação. Para que esse funil seja usado, se faz necessário que a companhia se comunique internamente e com possíveis consumidores.

Ficou demonstrado, assim, a importância ímpar que a comunicação tem para uma empresa capitalista no mundo contemporâneo. Sem a atividade comunicativa, pode-se perder oportunidades valiosas, e se tornar uma companhia obsoleta. Nesse sentido, sugere-se que a comunicação seja incentivada tanto dentro da empresa como para fora de seus limites.

Referências

ALLEN, Thomas J. **Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization.** 1. ed. Massachusetts. MIT Press Books, 1984.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. **The management of innovation.** 1. ed. Londres: Tavistock, 1961.

CLARK, Kim B.; WHEELWRIGHT, Steven C. **Managing new product and process development: text and cases.** Nova York: Free Press, 1993.

CONSUMO. **Dicionário Online Houaiss**, 28 jul. 2020. Disponível em <https://houaiss.uol.com.br/>. Acesso em 28. jul. 2020

DEWEY, John. **How we think.** Massachusetts: Courier Corporation, 1997.

GAVIRA, Muriel et al. **Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo.** Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, 2007.

MCPHEE, Robert D.; ZAUG, Pamela. **The communicative constitution of organizations.** 1. ed. Londres e Nova York: Routledge, 2009

HARGIE, Colin; TOURISH, Dennis. **Corporate communication in the management of innovation and change.** In: Corporate communications: an international journal. vol 1, n. 2. Emerald Publishing, 1996.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling.** [S.l.] Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

LAM, Alice. **Organizational innovation.** Working Paper n. 1. Brunel University. Londres, 2004.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations.** Engle-wood Cliffs. J: Prentice-Hall, 1979.



OECD. Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. Organisation for Economic Co-operation and Development. 1. ed. Oslo: OECD, 2018