



## Determinantes que favorecem a inovação nas empresas brasileiras voltadas ao mercado de consumo<sup>1</sup>

Leila Gasparindo<sup>2</sup>

ECA-USP

### Resumo

A eficiência no desenvolvimento de novos produtos e serviços voltados aos modos de envelhecimento contribui para o aumento de competitividade de empresas do mercado de consumo. Assim, a inovação passa a ser vista como uma competência organizacional codificável e passível de tornar-se uma prática contínua e replicável (Robert, 1995). Este artigo propõe uma metodologia para identificar as determinantes da cultura organizacional e comunicação que influenciam o processo de inovação, usando como base teórica o *framework* de Martins e Terblanch (2003) e os princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009). A partir da análise e convergência desses referenciais teóricos, identifica que a comunicação aberta e simétrica é a forma mais adequada de fortalecer uma cultura de inovação nas organizações brasileiras. Finalmente, propõe aperfeiçoar o indicador de comunicação do *framework* e apresenta uma matriz como proposta de análise para futuras pesquisas nesse campo.

**Palavras-chave:** Comunicação Institucional; cultura organizacional; cultura de inovação; relações públicas.

### Introdução

A velocidade, a eficiência e a qualidade no desenvolvimento de novos produtos de consumo voltados aos modos de envelhecimento na contemporaneidade são fatores que têm contribuído para o ganho de competitividade das empresas e o posicionamento de marcas. As principais forças que influenciam esses fatores de inovação são: a redução do ciclo de vida dos produtos, a crescente internacionalização dos mercados, o aumento da diversidade e variedade de produtos, a mudança nos padrões de concorrência entre

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho 4 - Comunicação, Consumo e Institucionalidades, do 6º Encontro de GTs de Pós-Graduação - Comunicon, realizado nos dias 14 e 15 de outubro de 2016.

<sup>2</sup> Mestranda do PPGCOM da ECA-USP; Especialista em Gestão de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA/USP e graduada em Jornalismo pela PUC-SP. Sócia-fundadora da Trama Comunicação e coautora de obras sobre empreendedorismo inovador. E-mail: leilag@tramaweb.com.br.



as organizações e as expectativas dos consumidores com relação à qualidade e à tecnologia (ROZENFELD et al., 2006). Entretanto, é um desafio crucial para a empresa desenvolver a habilidade de encontrar oportunidades, ter produtos diferenciados que atendam aos consumidores e processos mais eficientes para produzi-los (ROBERT, 1995). A inovação passa a ser vista como uma competência organizacional codificável e passível de tornar-se uma prática contínua e replicável (ROBERT, 1995).

Existem fatores culturais que favorecem uma cultura organizacional de inovação, entre eles estão a comunicação. (Martins e Terblanche, 2003). 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 e a criatividade nas empresas brasileiras. Para isso, considera-se a premissa de que o Brasil tem problemas específicos e os desafios e vantagens culturais brasileiros frente à cultura de inovação são diferentes de outros países. Por isso, o tema é discutido no contexto brasileiro e pode contribuir para uma sistematização de práticas de gestão da comunicação que estimulem à cultura de inovação em empresas brasileiras.

### **Metodologia**

Esse estudo é parte da dissertação de mestrado, que se baseia em duas etapas: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Na primeira etapa foram realizados o levantamento e a leitura de teses, dissertações artigos, periódicos acadêmicos, anais de congressos e livros sobre os temas que envolvem o arcabouço teórico do estudo: cultura organizacional brasileira, cultura da inovação, além do arcabouço teórico sobre gestão da comunicação organizacional. Na segunda etapa contará com uma pesquisa de campo para coleta de dados primários que está sendo realizada em multinacionais brasileiras. A metodologia proposta baseia-se em identificar as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação, usando como base teórica o *framework* de Martins e Terblanch (2003), e associando-o aos princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009). Assim, um dos determinantes do *framework* de Martins e Terblanch (2003) relativo a comunicação é aprimorado, a partir da



constatação de que ambos os referenciais teóricos convergem no sentido de que a comunicação aberta e simétrica é a forma mais adequada de estímulo à cultura da inovação nas empresas brasileiras.

### **Revisão Teórica**

A capacidade inovadora é definida como “uma capacidade dinâmica, o que significa a capacidade para moldar e gerir múltiplas competências organizacionais e recursos que visam a criação de estratégia de inovação”, de acordo com Fleury et al (2013, p. 262). Esse processo deve ser apoiado por estratégias comunicacionais que estimulem a inovação e reforcem a aprendizagem, mas também atuem na gestão da mudança, ou seja, para provocar reflexão a respeito de crenças internas estabelecidas que funcionam como barreiras ao novo. Isso porque as competências que hoje garantem vantagem podem se tornar obstáculos, inibindo a inovação no futuro. Por exemplo, a forma da equipe interna enxergar os modos de envelhecimento pode ser uma barreira à inovação de produtos e serviços no mercado de consumo nessa área.

Antes relacionado aos segmentos de tecnologia, o conceito de inovação assumiu um sentido mais amplo nos últimos 15 anos. De qualquer forma, a inovação nas organizações sempre passa pela identificação de uma necessidade e por um processo de mudança interna para atender ou se adequar a essa demanda, envolvendo necessariamente mudanças culturais na organização.

Dennison e Mishra (1995) identificaram os quatro traços e valores culturais associados com eficácia cultural para o desempenho organizacional, levando em conta que a eficácia cultural pode advir de dois contrastes: o da integração interna e da adaptação externa. Para a integração interna os autores apontam: i) envolvimento, que cria senso de responsabilidade e compromisso; ii) consistência, que gera baixa discordância entre as sub-culturas existentes. E para a adaptação externa sinalizam: i) adaptabilidade, que é a capacidade de mudança em resposta externa; e ii) a visão e missão de longo prazo que tem o propósito da estabilidade.



As estratégias de comunicação organizacional baseiam-se no diálogo aberto para a identificação de formas de estímulo ao surgimento de novas ideias ou tecnologias e no apoio aos processos de mudança transformadora, funcionando como um sistema que busca adaptação, fabrica atenção e respeita a complexidade e a identidade cultural.

Para que a comunicação organizacional assuma seu papel estratégico ela deve estar relacionada a estratégia competitiva da organização e seu planejamento elaborado levando-se em consideração a conexão entre estratégia competitiva e as competências que precisam ser desenvolvidas na empresa ou reforçadas perante seus colaboradores.

A ideia é que a comunicação seja planejada mediante o uso de um *roadmap* do discurso corporativo utilizando o termo das áreas de gestão da inovação e administração. O *roadmap* é uma ferramenta muito prática para gestores de inovação, pois com ele é possível planejar e comunicar a visão de futuro que se tem para uma determinada inovação. Na área de administração de empresas o *road map* apresenta os caminhos de um negócio ou organização em direção aos seus objetivos de inovação, mostrando oportunidades existentes e desafios a serem enfrentados.

Esse *roadmap* baseia-se no conceito de que ao incorporar os propósitos dos seus *stakeholders* em sua missão, a organização precisa passar por um processo de interação de seus interesses ao de seus públicos estratégicos. Essa reflexão amplia as relações no longo prazo e é uma postura mais adequada do que a de ignorar ou contrariar os objetivos dos públicos, como indica Grunig (2009).

O *roadmap* apresentado neste artigo mostra que a comunicação estratégica pode estimular a capacidade inovadora da organização. Essa capacidade é dinâmica e molda e gere múltiplas competências organizacionais e recursos que visam a criação de estratégia de inovação Fleury et al (2013, p. 262).

### **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 está embasado nos referidos princípios da Teoria Geral de Relações Públicas (Grunig, 1992).

Resultado da pesquisa *Excellence Study*, coordenada por 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, por último, a cultura participativa mediante a descentralização do poder, a equidade de gêneros, o trabalho em equipe e a análise das vulnerabilidades. A comunicação excelente 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.

Ferrari (2000) também observou que, quanto mais autoritário era o modelo de gestão, menos estratégica era a comunicação e mais difícil uma resposta diante das vulnerabilidades. Observou-se que a gestão mais participativa permitia que os profissionais de comunicação atuassem de maneira mais proativa nas decisões das organizações e adotassem práticas simétricas. O modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações (Ferrari, 2009) mostra que as relações de poder afetam diretamente o processo comunicacional. 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.

A autora afirma que “o modelo de gestão participativa está baseado na inovação, no trabalho em equipe, na descentralização das decisões e no empoderamento que leva à inovação e à criatividade nos processos organizacionais” (Ferrari, 2009, p. 172). Seu estudo aponta que as organizações “mais vulneráveis” estão inseridas em cenários mais mutáveis e complexos, onde há maior pressão por parte dos públicos.

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). Segundo o autor, 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):

Uma estrutura orgânica parece ser a chave para a organização eficaz que promove mudança de cultura, comunicação e satisfação. Comunicação simétrica tem um forte papel na criação e implantação da estrutura orgânica, mas um comunicador não pode iniciar sozinho esse processo e implantar uma estrutura orgânica ou um sistema simétrico de comunicação. O comunicador sênior deve trabalhar com a coalização dominante para desenvolver uma estrutura orgânica para a organização, enquanto está desenvolvendo uma estrutura de comunicação simétrica. (GRUNIG ET AL, 2009, p. 63)

Esses apontamentos do estudo de Grunig e Ferrari sobre a estrutura orgânica como facilitadora da comunicação simétrica e vice-versa é referendado pela literatura que aborda o tema da cultura de inovação. 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 veiculação e consideração de novas ideias.



### **Determinantes da cultura e comunicação que influenciam a inovação**

A metodologia proposta nesse artigo baseia-se em identificar as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação, usando como base teórica o *framework* de Martins e Terblanch (2003), que 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.

Como podemos perceber, a política de comunicação é um indicador-chave para criar e manter uma cultura de apoio à inovação. A área de Relações Públicas e Comunicação Corporativa é a responsável pela definição da política de comunicação das organizações, e como tal, pode atuar para estabelecer uma comunicação mais simétrica, mais aberta e participativa de forma alinhada aos propósitos de inovação das empresas brasileiras. A proposta desse artigo é que esse indicador da comunicação seja aperfeiçoado com base nas teorias de Comunicação Excelente (Grunig, 2009).

Nossa proposta é 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 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><b>Visão, Missão e Valores compartilhadas em toda empresa e focadas no futuro.</b></p> <p><b>Propósito - A visão e missão alinhadas à inovação e orientadas ao cliente e mercado.</b></p>	<p><b>Flexibilidade</b> – oposto de controle e rigidez, estrutura com liberdade, ou seja, com alto nível de responsabilidade e adaptabilidade.</p> <p><b>Liberdade</b> – autonomia, empoderamento e tomada de decisão. Colaborador livre para um caminho criativo dentro de <i>guidelines</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tomada de decisão rápida</b> – adoção de normas culturais as quais conduzem para rápida tomada de decisão</li><li>• <b>Cooperação de times</b> - Equipes com diversidade de talentos e Cross-funcional. Programas que encorajam, a comunicação aberta, a solução de problemas com diferentes opiniões, a cooperação técnica e social.</li></ul>	<p><b>Prêmios e reconhecimento</b> o que refletem os valores da organização.</p> <p><b>Disponibilidade e de recursos</b> - Recursos humanos, de tempo e informação são essenciais.</p>	<p><b>Tolerância ao erro</b> – Premiar o sucesso e reconhecer ou celebrar fracassos também.</p> <p><b>Geração de novas ideias</b> - Encorajar a equipe a gerar novas idéias</p> <p><b>Orientação a aprendizagem.</b> Apoio a aprendizagem contínua e conhecimento atualizado e cultivar habilidade de pensamento criativo e de curiosidade.</p> <p><b>Assumir riscos</b> – Programas e políticas que estimulem o colaborador assumir riscos calculados e a experimentação desde que não prejudiquem a organização.</p> <p><b>Competitividade</b> – Assimilação de conhecimento interno e externo. É incentivado por meio do debate de ideias e conflitos positivos.</p> <p><b>Suporte para a mudança</b> - os gerentes criarem visão que valoriza mudança por meio da procura de novas e melhores maneiras de trabalhar.</p> <p><b>Gestão e tolerância de conflitos</b> – estímulos ao confronto construtivo para lidar com situações de conflito - diferentes idéias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento.</p>	<p><b>Cultura participativa</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.Contexto organizacional participativo</li><li>2.Uso do modelo simétrico de RP</li><li>3.Uso do sistema simétrico comunicação interna</li></ol> <p><b>Conhecimento depto de RP</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4.Comunicação integrada RP e separada de outros deptos.</li><li>5.Conhecimento do modelo simétrico de RP</li><li>6.Conhecimento do sistema simétrico comunicação interna</li><li>7.Conhecimento papel gerencial</li><li>8.Diversidade de papéis</li></ol> <p><b>Envolvimento da liderança</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>9.Líder envolvido e ciente da importância de RP na adm. e gestão estratégica.</li><li>10.Ciente da importância de RP reportar a alta liderança/CEO</li><li>11. Ter um depto de RP coordenado por um gestor e não por um técnico</li></ol>
--	---	--	--	---

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

Esse novo *framework* para o estudo de determinantes culturais e comunicacionais para inovação 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.





### 3.3 Cultura organizacional: traços da cultura nacional x cultura de inovação

Hofstede realizou um estudo pioneiro em cultura organizacional ao aplicar uma pesquisa em mais de 60 sucursais da IBM (1980, 1991, 2001). Hofstede identificou que culturas nacionais diferem em cinco dimensões: a) modo de enfrentar a desigualdade e a relação com a autoridade e poder, ou seja, a distância hierárquica; b) relação do indivíduo e o grupo; c) diferenças entre os papéis sociais masculino/feminino; d) grau de tolerância ao desconhecido e a expressão de emoções na forma de gerir a incerteza; e) grau de indulgência/tolerância no qual uma sociedade permite ou restringe por meio de normas sociais rígidas a satisfação das necessidades relacionadas com a aproveitar a vida e se divertir. Essa quinta dimensão foi adicionada em 1991.

Na metodologia de Hofstede existe uma escala de 0 a 100 para medir cada uma das dimensões nos respectivos países pesquisados. A pontuação atual brasileira: dimensões de poder (69 pontos), individualismo (38 pontos), masculinidade (49 pontos), aversão à incerteza (76 pontos), pragmatismo (44 pontos) e indulgência (58 pontos).

Estudo de Tanure (2010) baseia-se nas dimensões de Hofstede e mostra que o índice de distância de poder no Brasil é alto ainda hoje (69). Segundo Tanure (2010), a hierarquia e concentração de poder, somada a postura centralizadora e paternalista do líder desencoraja a autonomia do colaborador tornando-o um mero espectador.

Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (Ahamed, 1998), com delegação, procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e flexível que minimize a burocracia. Um dos valores é a liberdade em assumir riscos que é medida pelo grau no qual os indivíduos recebem as coordenadas de seus líderes e podem definir e executar seus próprios trabalhos com espaço para errar e ganhar experiência.

A partir da comparação entre as características da cultura nacional e da cultura de inovação (Gasparino, 2015) foi possível correlacionar que, quando o poder é administrado de forma mais descentralizada, gerando mais autonomia nos liderados, pratica-se a comunicação mais aberta e também se estabelece mais facilmente a cultura



inovação e, portanto, amplia-se a capacidade de inovação. Ou seja, menos autoridade gera mais espaço para inovação. Assim, quando o poder é centralizado, gerando maior dependência dos liderados, a capacidade de inovação fica reduzida.

Essa comparação também permitiu perceber que há forte característica do formalismo na cultura nacional, consequência da aversão à incerteza (Hofstede, 2009). Essa característica se traduz pela criação de excessivas regras, normas e procedimentos, que são descritos como barreiras à inovação. Outro ponto da aversão à incerteza é o medo de errar (Tanure, 2010), que se traduz pela tendência de evitar o conflito e pelo “desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder”. (Tanure 2010, p. 108). Em um ambiente que reprime o erro, ele terá um efeito paralisante, mas em uma cultura organizacional na qual o erro é visto como aprendizado, o mesmo traço pode se transformar em estímulo para o aperfeiçoamento e a busca da auto-superação.

Em complemento, nosso estudo vai verificar se a cultura de inovação é influenciada pela distância de poder e pelo controle das incertezas nas multinacionais brasileiras. Para isso, serão usadas duas dimensões de Hofstede (2009): distância de poder e aversão a incertezas.

### **3.4 Matriz de Análise**

Com base no framework das Determinantes de Cultura que incentivam a inovação, consideramos que os princípios da Teoria da Comunicação Excelente (Grunig, 2009) são mais praticados nas organizações com estrutura orgânica, nas quais as tomadas de decisões são descentralizadas e a gestão estratégica é participativa e, portanto, mais indicada para promover a cultura de inovação.

A cultura de inovação inclui características como comunicação clara e aberta, o encorajamento da expressão de opiniões e o compartilhamento de conhecimentos. Assim, observa-se que a comunicação simétrica de mão-dupla é mais adequada aos ambientes de inovação como forma de estimular a cultura de inovação.

Busca-se verificar também como esses processos interferem na capacidade dinâmica (Teece et. al, 1997) dessas empresas para integrar, construir e reconfigurar

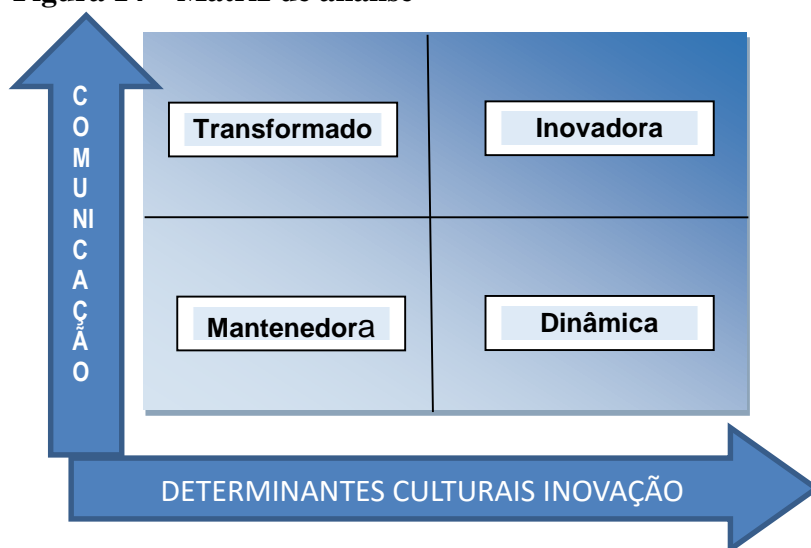


competências internas e externas para lidar com rápidas mudanças de ambiente. Os tipos de capacidades dinâmicas (Fleury et. al., 2012) são: produção e operação, marketing, tecnologia, administrativa-financeira e de imagem e reputação.

A matriz tem como base uma triangulação das teorias da comunicação excelente de Grunig (2009) e do *framework* de Martins e Terblanch (2003) sobre as determinantes que influenciam a inovação e a criatividade e das dimensões de poder e aversão ao risco de Hofstede (2003) e suportadas por uma estrutura gráfica como será detalhado a seguir.

Para criar essa matriz foi utilizada como base a estrutura apresentada na Figura 1, que estabelece uma relação entre as dimensões de comunicação excelente e os determinantes que influenciam a inovação nas multinacionais brasileiras.

**Figura 14 – Matriz de análise**



*Fonte: a autora*

A matriz elaborada apresenta dois eixos: a de comunicação excelente e a de determinantes de cultura que influenciam a inovação. Isso porque, a partir do referencial teórico analisado fica claro que a comunicação simétrica é praticada em culturas mais inovadoras, com gestão mais participativa e poder descentralizado.

No eixo da cultura de inovação serão identificadas as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação, usando como base teórica o *framework* de Martins e Terblanch (2003), que 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.

No eixo da comunicação será identificado se as multinacionais brasileiras praticam a comunicação excelente, usando as bases teóricas da comunicação excelente de 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 por fim, se a liderança está envolvida e ciente da importância de Relações Públicas participar da gestão estratégica.

Dessa forma será usada a tonalidade das cores, em que o azul claro indica uma zona de estratégias frágeis de comunicação excelente e cultura de inovação; o azul médio, intermediárias; e o azul escuro uma zona de estratégias fortes de cultura para inovação e comunicação excelente. Também foi indicada uma gradação de 1 a 5 em cada um dos eixos para posterior posicionamento dos pontos na matriz. Além disso, foram criadas nomenclaturas nos quadrantes e atrelados a eles quatro dos cinco determinantes de cultura que influenciam a inovação e três fatores de comunicação excelente, detalhados no Quadro 3.

**Quadro 3 – Tipos de cultura e comunicação**

Tipo	Descrição
<b>Inovadora</b>	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.
<b>Dinâmica</b>	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.
<b>Transformadora</b>	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.
<b>Mantenedora</b>	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 Terblanche, 2003; Dennison e Mishra, 1995)

Os tipos de cultura e comunicação foram desenvolvidos com base nos princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009), nos determinantes de cultura que influenciam a inovação (Martins e Terblanche, 2003) e nas dimensões de poder e aversão a incerteza de Hofstede (2003). Além disso, o conceito empregado nas nomenclaturas “mantenedora” e “transformadora” basearam-se também no sistema de traços e valores para eficácia da mudança ou da manutenção cultural (Dennison e Mishra, 1995) está apresentado no Quadro 1.

#### 4. 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 e Comunicação Corporativa é a responsável pela definição da política de comunicação das organizações, e como tal, pode atuar para estabelecer uma comunicação mais simétrica, mais aberta e participativa. O *roadmap* apresentado mostra que a capacidade inovadora é dinâmica e a empresa tem maior capacidade de adaptação se o discurso corporativo estiver alinhado aos objetivos estratégicos e aos propósitos e expectativas dos stakeholders.

Além disso, entre os determinantes de cultura que influenciam a inovação (Martins e Terblanche, 2003) o indicador da comunicação torna-se mais estratégico com base nas teorias de Comunicação Excelente (Grunig, 2009). Isso porque a distância de poder no Brasil contribui para a existência de perfis mais centralizadores de gestores (alta ou média liderança) e estruturas organizacionais mais hierarquizadas que dificultam processos mais participativos e o empoderamento do colaborador.



A cultura da inovação baseia-se na autonomia e podemos constatar que a forma pela qual o poder e a comunicação são administrados no ambiente organizacional, de maneira centralizada ou descentralizada, pode tornar a empresa mais orgânica, garantir autonomia ou maior dependência com os liderados, além de interferir na maior ou menor capacidade de inovação. Constata-se também que a comunicação simétrica, que geralmente não acontece de forma espontânea em uma estrutura centralizada, hierárquica e autoritária, pode ser a chave da mudança cultural como preconiza Grunig et al (2009) ao afirmar que a comunicação simétrica tem um forte papel na criação e implantação da estrutura orgânica, mas depende de um comunicador sênior que trabalhe em parceria com a coalização dominante.

Dessa forma, a comunicação aberta e simétrica proposta pela Comunicação Excelente (Grunig, 2009) é mais indicada para apoiar uma cultura de inovação na qual há encorajamento da autonomia dos indivíduos, a expressão de opiniões e a descentralização de processos decisórios.

### 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, 231-254.

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.sinprop.org.br/clipping/2004/NP5FERRARI.pdf> . Acesso em 15 nov. 2012.

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



FLEURY, Maria Tereza, **Organizational Culture and the Renewal of Competences**, BAR, Brazilian Administration Review, v. 6, art 1p. 1-14, 2009

FLEURY, A., FLEURY, M.T. e BORINI, F. The Brazilian multinational's approaches to innovation. **Journal of International Management** (19): p 260-275, 2013.

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

GASPARINDO, L. – **O papel da gestão da comunicação no estímulo a Cultura de Inovação nas multinacionais brasileiras**. In: COMUNICON 2015, *Anais*. São Paulo, SP. Disponível em . [http://anais-comunicon2015.espm.br/GTs/GT4/21\\_GT4\\_Leila\\_Gasparindo.pdf](http://anais-comunicon2015.espm.br/GTs/GT4/21_GT4_Leila_Gasparindo.pdf) . Acesso em 20 mar. 2016.

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.

ROBERT, M. **Product innovation strategy pure and simple: how winning companies outpace their competitors**. R. R. Donnelley & Sons Company, 1995. R. R. Donnelley & Sons Company, 1995.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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.