

# Categorias emergentes de comunicação para gestão da inovação em grandes empresas

Emerging categories of communication for innovation management in large enterprises

Categorías emergentes de comunicación para la gestión de la innovación en grandes empresas



## Fabio Botelho Josgrilberg

- Professor titular da Universidade Metodista de São Paulo.
- Pesquisador da Cátedra Unesco de Comunicação para o Desenvolvimento Regional.
- Pesquisador associado da Beta Laboratoire, Universidade de Strasbourg.
- E-mail: [fabio.josgrilberg@metodista.br](mailto:fabio.josgrilberg@metodista.br)



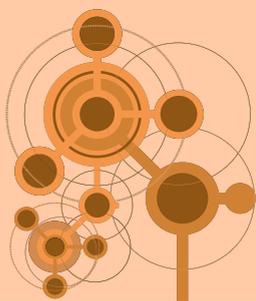
## Luciana Hashiba

- Vice-Coordenadora do FGVInn, Fundação Getúlio Vargas.
- E-mail: [luciana.hashiba@fgv.br](mailto:luciana.hashiba@fgv.br)



## Renata Juliotti

- Doutoranda na Universidade Metodista de São Paulo.
- E-mail: [renata.juliotti@gmail.com](mailto:renata.juliotti@gmail.com)



## Resumo

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa sobre as práticas de gestão da inovação aberta em grandes empresas, com especial atenção a processos comunicacionais, por meio de uma abordagem qualitativa, com corpus constituído a partir de entrevistas semiestruturadas e analisado com a técnica de *framework analysis*. Foram identificadas cinco categorias emergentes de comunicação, que oferecem elementos iniciais para uma futura agenda de pesquisa que permita refinar a contribuição da gestão da comunicação organizacional aos processos inovativos.

PALAVRAS-CHAVE: INOVAÇÃO • COMUNICAÇÃO • *FRAMEWORK ANALYSIS* • GESTÃO • INOVAÇÃO ABERTA.

## Abstract

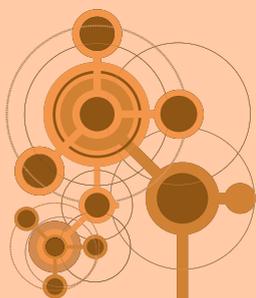
This article presents the results of research on open innovation management practices in large companies, with special attention to communication processes, by using a qualitative approach, with a corpus consisting of eleven semi-structured interviews and analyzed with the framework analysis technique. Five emerging communication categories were identified, offering initial elements for a future research agenda that will allow refining the contribution of organizational communication management to innovative processes.

KEYWORDS: INNOVATION • COMMUNICATION • *FRAMEWORK ANALYSIS* • MANAGEMENT • OPEN INNOVATION.

## Resumen

Este trabajo reflexiona sobre la pobreza menstrual y desigualdad de género, a partir del reportaje presentado por *Fantástico* en 2021, y sobre la influencia de la televisión en la cristalización del imaginario social acerca de la mujer. El marco metodológico parte de las tecnologías del imaginario y del análisis discursivo de imaginarios, que propone desvelar discursos y mostrar caminos alternativos, posibilitando el debate de complejos temas como la desigualdad de género mediante el diálogo entre la comunicación y el imaginario.

PALABRAS CLAVE: INNOVACIÓN • COMUNICACIÓN • *FRAMEWORK ANALYSIS* • GESTIÓN • INNOVACIÓN ABIERTA.



## INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

**E**ste artigo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa exploratória sobre a dinâmica dos processos de inovação aberta no Brasil. Neste texto, em particular, analisou-se diferentes aspectos dos processos comunicacionais que impactam a gestão da inovação aberta em grandes empresas.

A pesquisa assume a comunicação como fenômeno relacional entre elementos de um sistema social, uma empresa, por exemplo, e entre sistemas. A comunicação ocorre quando os elementos da organização participam alguma informação que de alguma maneira é processada seletivamente pelos sistemas em questão (Luhmann, 2016). Na presente análise, entende-se ainda comunicação organizacional a partir de uma perspectiva integrada em seus aspectos administrativos, internos, institucionais e mercadológicos (Kunsch, 2016).

Não obstante a variedade de definições sobre o que é uma inovação, vide o trabalho de Silva e di Sérió (2017), que mapearam três dezenas delas, a principal referência desta pesquisa é o desenvolvimento do conceito de inovação aberta proposto por Chesbrough (Chesbrough; Vanhaverbeke; West, 2006, p.1), enquanto “um paradigma que pressupõe que as empresas podem e devem usar ideias externas, bem como ideias internas, e caminhos internos e externos para o mercado, à medida que as empresas buscam avançar suas tecnologias”.

Utiliza-se ainda o refinamento sugerido por Mortara e Minshall (2017) sobre a definição de Chesbrough, indicando tendências de alto nível na implementação de processos de inovação aberta:

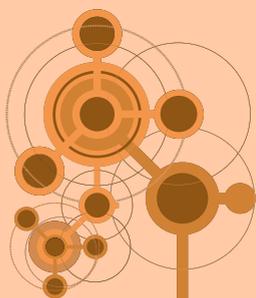
- Processo de dentro para fora – acoplado – de fora para dentro;
- Estímulo da mudança interna: de cima para baixo – de baixo para cima;
- Coordenação descentralizada-centralizada;
- Abordagem para a localização: “vá para lugares-chave” – “venha até mim”;
- Redes: tipos de parceiros. (Mortara; Minshall, 2017, p.278)

Com base nas tendências de alto nível propostas por Mortara e Minshall (2017), é possível estabelecer cinco desafios concretos que tocam diretamente atividades relacionadas a processos comunicacionais, a saber:

1. O desafio da *produção de conhecimento*, como gestão do conhecimento e criatividade;
2. O desafio da *transformação da cultura organizacional*, em que a falsa dicotomia entre o passado e o futuro pode prevalecer, silos de conhecimento, questões políticas e confiança no processo;
3. O desafio de *coordenar* o processo de inovação aberta para superar a fase de inputs diversos com disciplina e método para o desenvolvimento real de produtos ou serviços inovadores;
4. O desafio da *geografia das redes* no processo de inovação aberta, em que se busca definir onde e com quem inovar.

Os desafios serão retomados nas considerações finais e em relação aos resultados apresentados por esta pesquisa.

<sup>1</sup> Apoio: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp).



## METODOLOGIA

O estudo realizado foi de caráter qualitativo e exploratório, portanto, não parte de hipóteses prévias. O objetivo foi justamente levantar informações introdutórias que permitam a formulação de hipóteses para pesquisas futuras. Dessa forma, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados, ainda que apontem caminhos para a pesquisa sustentados por evidências concretas, mas contingentes às experiências dos entrevistados.

Neste trabalho, optou-se pela adoção da técnica de *framework analysis*. Os passos da técnica foram apresentados primeiramente por Ritchie e Spencer (1994). Embora inicialmente pensada dentro do contexto da pesquisa em ciências políticas, a abordagem, de caráter qualitativo, passou a ser utilizada em outras áreas também (Gale; Heath; Cameron; Rashid; Redwood, 2013; Kiernan; Hill, 2018; Reif; Schmücker, 2020).

A técnica do *framework analysis* é de caráter dedutivo, busca-se fazer a análise a partir de uma dupla redução do corpus constituído por entrevistas ou documentos. De maneira esquemática, pode-se descrever as cinco etapas principais do *framework analysis* da seguinte forma (Ritchie; Spencer, 1994):

1. Familiarização – leitura prévia do corpus e identificação preliminar de temas emergentes;
2. Identificação de quadro temático – estruturação de quadro com temas emergentes que nortearão a análise;
3. Indexação – indexação de trechos destacados do corpus de acordo com o quadro temático construído na etapa anterior (primeira redução do corpus);
4. *Charting* – estruturação de modo a constituir um quadro analítico e abrangente a partir da etapa de indexação (segunda redução de corpus);
5. Interpretação – definição de conceitos emergentes, gama de conceitos, associações, tipologias e explicações.

Nesta pesquisa, o corpus de análise foi constituído por meio de entrevistas semiestruturadas com 11 líderes de inovação de grandes empresas que atuam no Brasil, entre maio e julho de 2020. Assume-se a taxonomia do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que define como grande empresa as organizações com mais de 500 funcionários (Sebrae, 2013). As entrevistas somaram 13 horas e 37 minutos de gravações, transcritas e analisadas por meio da técnica de *framework analysis*. As entrevistas foram realizadas pelos dois principais pesquisadores do projeto.

A Tabela 1 apresenta o perfil das empresas onde os profissionais trabalham:

Tabela 1: Perfil das empresas de origem da experiência dos entrevistados

Empresa	Âmbito	Setor	Funcionários no Brasil	Receita líquida da operação brasileira em US\$ <sup>2</sup>
A	multinacional	comida e bebida	31.000	5.212.808.235,29
B	multinacional	mineração, cimento e petróleo	34.658	3.274.509.803,92

Continuará...

<sup>2</sup> Receitas referente ao período de 2020.

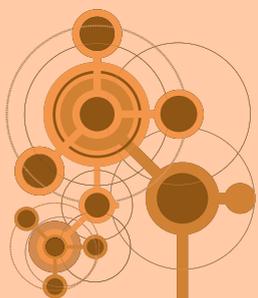


Tabla 1: Continuação

Empresa	Âmbito	Setor	Funcionários no Brasil	Receita líquida da operação brasileira em US\$2
C	multinacional	bens de consumo	22.000	2.921.568.627.45
D	nacional	saúde	116.000	271.960.784.43
E	multinacional	tecnologia	10.000	4.549.019.607.84
F	multinacional	tecnologia	8.200	1.000.000.000.00
G	multinacional	bens de consumo	5.109	7.235.294.117.65
H	multinacional	química	1.852	1.021.706.666.67
I	nacional	farmacêutico	5.600	396.543.725.49
J	multinacional	química	2.700	882.352.941.18
K	multinacional	serviços de consultoria	13.000	730.132.352.94

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir das entrevistas, uma estrutura temática é construída por meio de processos dedutivos. Os primeiros temas surgem na fase de familiarização e podem ser refinados ao longo do processo de estruturação do quadro temático, apresentado na Tabela 2.

Dados os limites de um artigo científico, optou-se, aqui, pela discussão apenas do tema 5, qual seja, as dimensões comunicacionais do processo de inovação. No entanto, para fins de detalhamento da técnica de *framework analysis*, de modo a dar clareza ao caminho percorrido pelos pesquisadores, optou-se por apresentar o quadro temático na íntegra. O quadro também permite ao leitor conhecer outros temas que podem ajudar na compreensão do processo de inovação e sua relação com o tema 5.

Tabela 2: Quadro temático

1. Origem dos processos de inovação na estrutura da organização	1.1 Área de marketing 1.2 Área de TI 1.3 Múltiplas entradas 1.4 Pesquisa & Desenvolvimento
2. Atores externos envolvidos no processo de inovação	2.1 Universidades 2.2 Startups 2.3 Empresas parceiras 2.4 Governo 2.5 Cliente 2.6 Facilitadores (Aceleradoras, Sistema S)

Continuará...

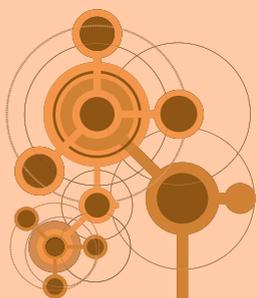


Tabla 2: Continuação

<p>3. Indicadores de avaliação de desempenho dos processos de inovação</p>	<p>3.1 Financeira          3.1.1 Receita de novos produtos ou serviços          3.1.2 Redução de custos          3.1.3 Taxa de retorno do investimento          3.2 Projetos          3.2.1 Número de projetos no portfólio de inovação          3.2.2 Taxa de mortalidade          3.2.3 Distribuição por tipos e graus de inovação          3.2.4 Projetos em inovação aberta          3.3 Propriedade Intelectual          Número de Patentes          3.4 Produtos          3.4.1 Número de produtos lançados          3.5 Fomento          3.5.1 Alocação de recursos          3.5.2 Leis de incentivo          Agências de fomento          3.6 Satisfação do cliente</p>
<p>4. Desafios atuais para melhoria de inovação</p>	<p>4.1 Processos de inovação          4.2 Intraempreendedorismo          4.3 Governança          4.4 Inovação aberta          4.5 Cultura          4.6 Comunicação          4.7 Trabalhar com startups          4.8 Cancelar projetos</p>
<p>5. Dimensões comunicacionais do processo de inovação</p>	<p>5.1 Empatia com colaboradores          5.2 Treinamento como forma de difusão de conhecimento          5.3 Atenção ao papel da inovação na reputação da organização          5.4 Comunicação de processos          5.5 Divulgação e monitoramento de resultados</p>
<p>6. Liderança</p>	<p>6.1 Liderança de alto nível ativa e visível</p>
<p>7. Orçamento</p>	<p>7.1 Por área de negócio          7.2 Por área de inovação</p>

Continuará...

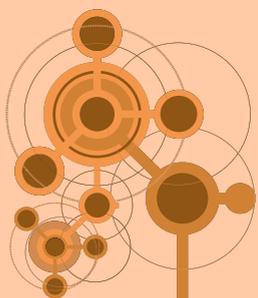


Tabla 2: Continuação

8. Drivers para inovação	8.1 Concorrência 8.2 Transformação digital 8.3 Crise 8.4 Expansão de mercado 8.5 Cliente 8.6 Áreas estratégicas 8.7 Fomento/Incentivos 8.8 Sustentabilidade 8.9 Redução de custo 8.10 Problema identificado
9. Governança	9.1 Comitê/Área de inovação com stage gate centralizado 9.2 Gestão matricial da inovação com vários stage gates paralelos 9.3 <i>Project Management Office (PMO)</i> 9.4 <i>Project Innovation Management Office (PIMO)</i>
10. Grau de Inovação	Incremental 10.2 Radical
11. Cultura de inovação	11.1 Pioneirismo 11.2 Intraempreendedorismo Appetite para risco 11.4 Visão de longo prazo 11.5 Autonomia 11.6 Flexibilidade/Agilidade
12. Tipos de inovação	12.1 Produtos 12.2 Processos (internos) 12.3 Serviços 12.4 Modelo de negócio 12.5 Software

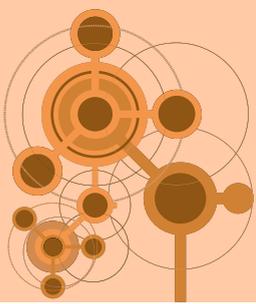
Fonte: Elaborada pelos autores.

Na etapa de indexação, a identificação ocorre por meio de uma tabela, destacando trechos literais do corpus e definindo o tema emergente dedutivamente, um exemplo pode ser visto na Tabela 3.

Tabela 3: Exemplo de identificação do tema para a tabela temática

TRECHO TRANSCRITO DA ENTREVISTA	Indexador no quadro temático
Não era uma estratégia de inovação pura, era uma estratégia de adjacências para acelerar negócios adjacentes, mas funcionava como um <i>edifício de risco</i>	12.4. Modelo de negócio

Fonte: Elaborada pelos autores.



Após indexação, realizou-se o mapeamento (*charting*), como uma segunda redução do corpus, oferecendo uma avaliação mais abrangente dos temas identificados. Nessa etapa, os pesquisadores já inserem comentários analíticos, sem reproduzir trechos literais do corpus, como no exemplo apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Etapa de *charting*

EMPRESA	E	F	G	H
INDEXADOR				
1.1. Marketing e desenvolvimento de negócios	Busca identificar as necessidades dos consumidores	O marketing sempre foi impulsionado pela necessidade de baratear produtos no Brasil e pode perder qualidade	Área de marketing integrada com sustentabilidade e inovação	A área de inovação foi criada dentro do marketing

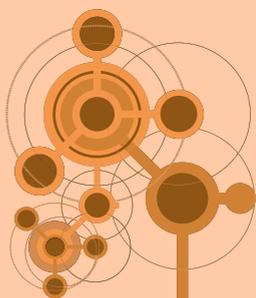
Fonte: Elaborada pelos autores.

Finalmente, na etapa de interpretação, os pesquisadores analisaram o surgimento de possíveis definições, alcance dos fenômenos, tipologias, associações e elementos a serem explorados. Nesta pesquisa, optou-se pela identificação de categorias emergentes que poderiam contribuir para a compreensão dos processos de inovação aberta. Entende-se categoria como a sistematização do conhecimento sobre um fenômeno que pode ser identificado, organizado e classificado por características que possam indicar possíveis generalizações por meio de novas pesquisas. Assim, as categorias aqui apresentadas funcionam como elementos intermediários entre o desenvolvimento de conceitos teoricamente mais bem estruturados e a realidade do fenômeno estudado. A formulação de conceitos deve ser objeto de pesquisas teóricas futuras.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa emergem na fase de interpretação. Como já registrado, o artigo não teve por objetivo avaliar todos os temas identificados no quadro temático (Tabela 2), dados os limites deste gênero de publicação. Antes, explora-se apenas o tema 5, “Dimensões comunicacionais do processo de inovação”. Entende-se por dimensão um aspecto ou conjunto de aspectos que permite constituir uma categoria. Como desdobramento da etapa de interpretação, foi possível definir cinco categorias relativas ao processo comunicacional da gestão da inovação:

- *Comunicação empática* para sensibilizar stakeholders internos para o processo de inovação;
- *Comunicação para engajamento político* de executivos de alto nível para apoio político e orçamentário aos processos de inovação;
- *Comunicação para desenvolvimento de processos e cultura* no apoio à promoção de espaços e competências para a inovação;
- *Comunicação para gestão reputacional* da marca como inovadora;
- *Comunicação para mobilização de ecossistema de inovação* com stakeholders externos para fomentar processos internos.



As categorias foram propostas a partir dos temas emergentes com maior relevância nas entrevistas, a saber:

- empatia com colaboradores;
- treinamento como forma de difusão de conhecimento;
- atenção ao papel da inovação na reputação da organização;
- comunicação de processos;
- divulgação e monitoramento de resultados.

Dentro do composto de comunicação integrada proposto por Kunsch (2016), é possível localizar as categorias (Tabela 5).

Tabela 5: Categorias e o composto de comunicação integrada

Comunicação empática	Comunicação interna
Comunicação para engajamento político	Comunicação interna
Comunicação para desenvolvimento de processos e cultura	Comunicação interna
Comunicação para gestão reputacional	Comunicação institucional
Comunicação para mobilização de ecossistema de inovação	Comunicação institucional

Fonte: Elaborada pelos autores.

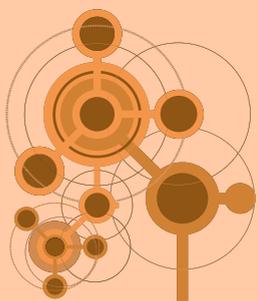
A comunicação empática aponta para a necessidade de sensibilizar colaboradores e colaboradoras internos para o processo de inovação; remete à importância de promover processos e cultura, com especial atenção ao contexto dos colaboradores. Dois entrevistados destacaram a necessidade de falar sobre inovação a partir do mesmo horizonte semântico dos colaboradores como estratégia para promover o engajamento e identificação com as atividades de inovação.

Um dos entrevistados chegou mesmo a oferecer um exemplo caricatural da falta de empatia na comunicação para promover a inovação, principalmente em empresas que já alcançaram sucesso ou são conhecidas por sua excelência operacional:

E em geral, eles [colaboradores das empresas de sucesso] são vencedores por causa das pessoas que estão lá há décadas, que levaram essa empresa para lá, e de repente alguém vem usando tênis, jeans, e começa a impor, deve ser assim, deve trabalhar com startups... estamos lidando com pessoas brilhantes do outro lado também e conseguimos várias coisas não necessariamente usando inovação aberta. (Entrevistado K)

Ainda sobre a comunicação empática, é possível relacionar mais aspectos destacados em outras entrevistas, como a necessidade de se valorizar bons exemplos, a manutenção de equipes fixas e multidisciplinares. Essas práticas, na visão de alguns entrevistados, favorecem a criação de vínculos e a colaboração a partir de situações comuns e recorrentes.

Também em relação aos colaboradores e colaboradoras internos, houve destaque para a necessidade de manutenção de fluxos permanentes de interação com os líderes da organização como um todo, o que levou à definição da categoria *comunicação para engajamento político* para apoiar os processos de inovação. Essa categoria diz respeito à necessidade de executivos de primeiro



nível visualizarem claramente o que está acontecendo do ponto de vista da inovação e seus resultados. Vale ressaltar o relato de um dos entrevistados que enfatizou o grande ponto de virada para a equipe de inovação dentro da empresa em que trabalhava:

Houve um dia muito icônico [...] houve também uma reunião específica onde pegamos, pela primeira vez, os indicadores sobre o portfólio de projetos, uma visão do portfólio de projetos etc. Já classificados nos horizontes de desenvolvimento também. Lembro que a liderança, quando viu que a área era capaz de mapear todos os projetos, classificar todos os projetos e trazer um cenário de como a inovação da empresa era de fato, acho que foi o ponto de virada para a liderança também. (Entrevistado H)

No caso em questão, o profissional relata que antes do relatório sobre o portfólio não havia uma visão clara de todos os projetos desenvolvidos pela empresa. Isso, de alguma maneira, dificultava a avaliação do impacto e importância da área de inovação.

A terceira categoria identificada na fase de interpretação do *framework analysis* foi definida como *comunicação para desenvolvimento de processos e cultura*. Nas entrevistas, ficou claro que boa parte do tempo dos gestores de inovação é dedicado à promoção de espaços e competências para a inovação. O conceito de espaço aqui é usado tanto em suas dimensões físicas quanto simbólicas, ou seja, não apenas ter laboratórios ou salas de design disponíveis para interações mais criativas, mas também abrir espaço na agenda da organização, permitindo que os colaboradores dediquem tempo a novos projetos em um ambiente seguro para idealizar, testar, falhar, aprender e continuar tentando novas formas de entregar produtos e serviços.

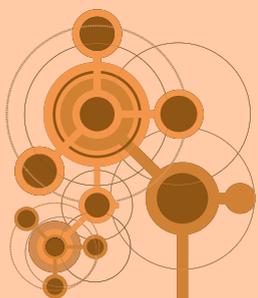
A promoção e o desenvolvimento de novas habilidades organizacionais estão entre as atividades principais, segundo todos os profissionais envolvidos nessa pesquisa, seja por meio de treinamento, visitas de área, abertura ao diálogo ou fomento a um ambiente seguro para idear, prototipar e avaliar novos produtos ou serviços. Esses gestores precisaram assumir o desafio de encontrar a maneira adequada de comunicar a outros líderes e funcionários o porquê e como a organização deve se envolver com processos de inovação. Não raramente, os entrevistados se apresentavam com uma espécie de “evangelista”.

Já a quarta categoria identificada, *comunicação para gestão reputacional* da marca como inovadora, tem por público tanto colaboradores internos quanto a relação com atores externos. O relato mais marcante sobre o assunto veio de um profissional que afirmou que o foco puramente financeiro em inovação estava impactando a reputação da marca como inovadora. Isso exigiu que a organização revisitasse sua estratégia de inovação, seus indicadores e seu alinhamento com o propósito da empresa.

Outro profissional ressaltou a necessidade de diálogo contínuo com o escritório de relações públicas e líderes para alinhar um posicionamento da marca como inovadora. Um entrevistado também destacou a necessidade de ser percebida como marca inovadora para atrair e reter talentos. Ser uma empresa voltada para a inovação, entre outros impactos, favoreceria a maior participação dos colaboradores e contribuiria para a percepção de pertencimento e engajamento em projetos com propósitos estimulantes.

A última categoria identificada, *comunicação para mobilização de ecossistema de inovação*, diz respeito ao processo de inovação aberta. Todos os entrevistados registraram algum tipo de relacionamento com startups e universidades, por exemplo. No entanto, a percepção de um entrevistado é de particular interesse, ou seja, a necessidade de manter um canal aberto e permanente com as startups de forma que complemente os desafios lançados esporadicamente.

O canal permanente visava evitar o que o entrevistado chamou de *inovação de palco*, ou seja, esse tipo de empresa que cria desafios de inovação apenas para promover a marca como inovadora e não realmente se engajar em processos de inovação continuamente. Para se ter uma ideia da dimensão do programa em questão, a empresa para a qual este entrevistado trabalhou avaliou 828, interagiu com 429, testou 14 soluções e contratou 10 startups somente em 2020.



Sobre a estratégia de ter um canal de comunicação permanente com startups, em andamento desde 2016, vale mencionar a opinião de um entrevistado: “O programa para nós preenche o papel de garantir um ponto de entrada permanente para quem quer nos conhecer e não sabe como [nos abordar]” (Entrevistado C).

Todos os entrevistados também valorizaram a relação com as universidades. Pelo menos dois deles enfatizaram que trabalhar com o mundo acadêmico deve visar metas de longo prazo. Dois entrevistados que não mencionaram a relação com as universidades registraram forte excelência operacional ou de P&D como fator limitante para a inovação aberta. Outros stakeholders, como agências governamentais, empresas parceiras e agentes de inovação foram ocasionalmente mencionados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

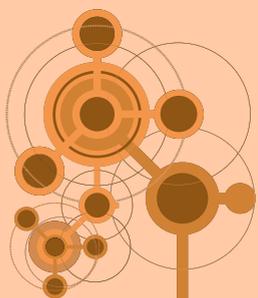
Quando se retoma os desafios comunicacionais derivados das tendências de alto nível propostas por Mortara e Minshall (2017), indicadas como referência no início deste texto, é possível relacionar as categorias propostas conforme o exposto na Tabela 6.

Tabela 6: Relação entre categorias emergentes e desafios

DESAFIO	CATEGORIA RELACIONADA
O desafio da produção de conhecimento, como gestão do conhecimento e criatividade.	<i>Comunicação empática</i> para sensibilizar stakeholders internos para o processo de inovação; <i>Comunicação para desenvolvimento de processos e cultura</i> no apoio à promoção de espaços e competências para a inovação; <i>Comunicação para mobilização de ecossistema de inovação</i> com stakeholders externos para fomentar processos internos.
O desafio da transformação da cultura organizacional, em que a falsa dicotomia entre o passado e o futuro pode prevalecer, silos de conhecimento, questões políticas e confiança no processo.	<i>Comunicação empática</i> para sensibilizar stakeholders internos para o processo de inovação; <i>Comunicação para engajamento político</i> de executivos de alto nível para apoio político e orçamentário aos processos de inovação; <i>Comunicação para desenvolvimento de processos e cultura</i> no apoio à promoção de espaços e competências para a inovação.
O desafio de coordenar o processo de inovação aberta para superar a fase de insumos com disciplina e método para o desenvolvimento real de produtos ou serviços inovadores.	<i>Comunicação para engajamento político</i> de executivos de alto nível para apoio político e orçamentário aos processos de inovação; <i>Comunicação para desenvolvimento de processos e cultura</i> no apoio à promoção de espaços e competências para a inovação; <i>Comunicação para mobilização de ecossistema de inovação</i> com stakeholders externos para fomentar processos internos.
O desafio da geografia das redes no processo de inovação aberta, em que se busca definir onde e com quem inovar.	<i>Comunicação para mobilização de ecossistema de inovação</i> com stakeholders externos para fomentar processos internos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A relação direta entre as categorias e os desafios identificados aponta para a relevante contribuição que o campo da comunicação pode oferecer aos processos de gestão de inovação aberta nas organizações. No entanto, esses temas,



em larga medida, são mais comumente endereçados por administradores, engenheiros de produção e áreas correlatas. Há de se ressaltar que Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2018), entre outros aspectos organizacionais, apontam que as empresas têm dificuldades em adotar estratégias de inovação aberta devido à sua capacidade interna de comunicação e troca de conhecimento (Bogers; Burcharth; Chesbrough, 2019). O que está em jogo aqui tem relação com a definição do que Cohen e Levinthal (1990) definiram como a capacidade de absorção da organização (capacidade absorptiva), ou seja, sua capacidade para identificar o valor das informações externas, absorvê-la e usá-la para fins comerciais de seu interesse.

As categorias identificadas também dialogam com outras pesquisas existentes. Luoma-Aho e Halonen (2010), em um dos raros estudos desenvolvido por pesquisadores da área de comunicação, por exemplo, mapearam oito dimensões de impacto para a atividade de gestão da comunicação organizacional em processos de inovação:

[...] informar os titulares internos, 2) informar stakeholders externos, 3) comunicação como função de gestão, 4) compartilhamento e polinização cruzada de ideias, 5) networking e networking, 6) gestão de reputação, 7) criar cultura organizacional, 8) manter estrutura organizacional. (Luoma-Aho; Halonen, 2010)

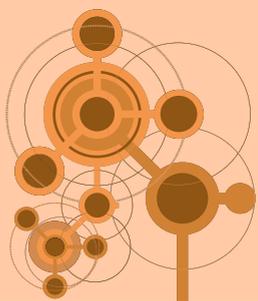
De semelhante modo é possível relacionar as categorias propostas nesta pesquisa com as dimensões comunicacionais sugeridas por Luoma-Aho e Halonen (2010) (Tabela 7).

Tabela 7: Relação entre categorias emergentes e dimensões comunicacionais

CATEGORIA RELACIONADA	DIMENSÃO LUOMA-AHO E HALONEN
Comunicação empática	informar os titulares internos
Comunicação de engajamento político	manter estrutura organizacional
Comunicação de desenvolvimento de processos e cultura	criar cultura organizacional compartilhamento e polinização cruzada de ideias comunicação como função de gestão
Comunicação de gestão reputacional	gestão de reputação
Comunicação de mobilização de ecossistema de inovação	informar stakeholders externos <i>networking</i>

As categorias de comunicação emergentes nos processos de gestão de inovação aberta identificadas neste trabalho apresentam-se como indicadores de caminhos para aprofundamento teórico. Cada uma das cinco categorias oferece pistas para uma agenda futura de pesquisa que permita alçar a gestão da comunicação organizacional a um papel ainda mais importante para os processos inovativos nas empresas, cujo protagonismo de liderança, em geral, é assumido pelas áreas de pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de novos produtos ou área de tecnologia da informação.

Tentar definir, ainda que preliminarmente, categorias que orientem os estudos de inovação a partir de um olhar comunicacional também contribui no sentido de, talvez, buscar constituir um modelo comunicacional da inovação. A ideia não é nova. Badillo defendeu tal projeto em 2013, quando buscou superar os modelos de inovação orientados por vieses puramente informacionais ou econômicos, em resumo, modelos mecanicistas e lineares. O autor sugere, em seu lugar, uma teoria



da inovação baseada na comunicação-relação (Badillo, 2013). O debate proposto por ele ecoa as próprias discussões da teoria da comunicação quando se busca superar modelos transmissionais ou matemáticos por compreensões relacionais. Tanto Luhmann (2016), em seu esboço de uma teoria dos sistemas sociais, quanto Kunsch (2016), no campo da comunicação organizacional, apontam para semelhante direção.

Não foi possível identificar, neste trabalho, avanços futuros no sentido de uma proposição de um modelo comunicacional de inovação, mas a intuição de Badillo (2013) parece correta. No Brasil, Porém e Kunsch (2019; 2021) exploram abordagens comunicacionais da inovação, mas com particular interesse em pequenas e médias empresas. O foco das autoras está nos aspectos comunicacionais específicos para o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

Em comum com esta pesquisa, o destaque de Porém e Kunsch (2019; 2021) para a importância da comunicação para o desenvolvimento da cultura organizacional de inovação, conclusão que reforça a relevância da categoria *comunicação de desenvolvimento de processos e cultura* apresentada neste artigo.

Em conclusão, o campo da comunicação possui relevante contribuição a ser feita para os estudos da gestão dos processos de inovação. Talvez, como sugere Badillo (2013), haja espaço até mesmo para um modelo comunicacional da inovação da inovação. Nesse sentido, este artigo espera ter contribuído com categorias preliminares que possam iluminar a elaboração de conceitos que avancem nesse sentido.

## REFERENCIAS

BADILLO, Patrick-Yves. Les théories de l'innovation revisitées: une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation? Du modèle «Émetteur» au modèle communicationnel. *Les Enjeux de L'Information et de la Communication*, Paris, v.14, n.1, p.19-34, 2013. doi:<https://doi.org/10.3917/enic.014.0019>.

BOGERS, Marcel; BURCHARTH, Ana; CHESBROUGH, Henry. Open innovation in Brazil: exploring opportunities and challenges. *International Journal of Innovation*, São Paulo, v.7, n.2, p.178-191, 2019. doi:<https://doi.org/10.5585/iji.v7i2.417>.

CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. *As novas fronteiras em inovação aberta*. São Paulo: Blucher, 2017.

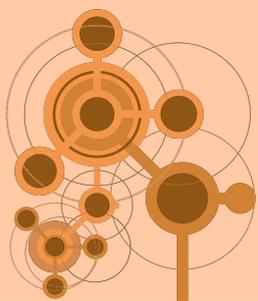
CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, New York, v.35, n.1, p.128-152, 1990. doi:<https://doi.org/10.2307/2393553>.

GALE, Nicola K.; HEATH, Gemma; CAMERON, Elaine; RASHID, Sabina; REDWOOD, Sabi. Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC Medical Research Methodology*, London, v.13, p.117, 2013. doi:<https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-117>.

KIERNAN Matthew D.; HILL, Mick. Framework analysis: a whole paradigm approach. *Qualitative Research Journal*, Bradford, v.18, n.3, p.248-261, 2018. doi:<https://doi.org/10.1108/QRJ-D-17-00008>.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2016.



LUHMANN, Niklas. *Sistemas sociais: esboço de uma teoria geral*. Petrópolis: Vozes, 2016.

LUOMA-AHO, Vilma; HALONEN, Saara. Intangibles and innovation: the role of communication in the innovation ecosystem. *Innovation Journalism*, Stanford, v.7, n.2, p.2-18, 2010.

MORTARA, Letizia; MINSHALL, Tim. Padrões de implementação de inovação aberta em multinacionais. *In: CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. As novas fronteiras em inovação aberta*. São Paulo: Blucher, 2017. p.257-276.

PORÉM, Maria Eugênia; KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação. *Comunicação & Inovação*, São Caetano do Sul, v.22, n.48, p.5-22, 2021.

PORÉM, Maria Eugênia; KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Obstáculos à inovação em micro e pequenas empresas de Bauru/SP sob a perspectiva comunicacional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v.15, n.4, p.133-146, 2019.

REIF, Julian; SCHMÜCKER, Dirk. Exploring new ways of visitor tracking using big data sources: opportunities and limits of passive mobile data for tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, Amsterdam, v.18, 2020. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100481>.

RITCHIE, Jane; SPENCER, Liz. Qualitative data analysis for applied policy research. *In: BRYMAN, Alan; BURGESS, Robert G. (ed.). Analyzing qualitative data*. London: Routledge, 1994. p.173-194.

SEBRAE. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. Brasília, DF: Dieese, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/3UFec26>. Acesso em: 22 ago. 2022.

SILVA, Glessia; DI SERIO, Luiz Carlos. Revisitando os pressupostos básicos da teoria de inovação. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 41., 2017, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Anpad, 2017.

---

Artigo recebido em 22/3/2022 e aprovado em 29/8/2022.