

A comunicação estratégica como indutora da cultura de inovação nas organizações¹

Maria Eugênia PORÉM²

Roseane ANDRELO³

Tamara de Souza Brandão GUARALDO⁴

Tainah VERAS⁵

Universidade Estadual Paulista – UNESP, Bauru, SP

Resumo

Este artigo tem como objetivo central refletir sobre a comunicação estratégica como indutora da cultura da inovação junto às organizações. Parte-se do reconhecimento de que os processos comunicativos constroem e reconstróem as culturas das organizações e isso se configura como um forte elemento indutor para o processo de cultura de inovação no âmbito organizacional. A metodologia utilizada é de caráter exploratório, e busca correlacionar conceitos e estabelecer nexos entre cultura organizacional, comunicação estratégica e cultura de inovação. Essa perspectiva ancora-se no pressuposto de que a formação repertorial e comportamental gerada pela competência em comunicação estratégica no cotidiano das organizações poderá refletir no processo de inovação.

Palavras-chave: comunicação estratégica; cultura organizacional; inovação; cultura de inovação.

Introdução

Neste artigo discute-se a relação entre cultura organizacional, comunicação estratégica e cultura de inovação. Parte-se do reconhecimento de que os processos comunicativos constroem e reconstróem a organização e que isso se configura como um forte elemento indutor para o processo de cultura de inovação no âmbito organizacional.

A pesquisa tem como objetivo central refletir sobre a comunicação a partir da necessidade de vislumbrá-la no seu aspecto relacional, interativo e estratégico, como produtora de sentidos que ressignifique a inovação no cotidiano organizacional.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela UNESP, Docente do curso de Relações Públicas e do Mestrado em Comunicação da FAAC-UNESP, Líder do grupo de pesquisa “Núcleo de Comunicação, Inovação e Gestão”, email: meporem@faac.unesp.br.

³ Doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela UNESP, Docente do curso de Relações Públicas, do Mestrado e do Doutorado em Comunicação da FAAC-UNESP, email: roseane.andrelo@faac.unesp.br.

⁴ Doutora em Ciência da Informação e Mestre em Comunicação pela UNESP, Docente do curso de Relações Públicas e Radialismo da FAAC-UNESP, email: tamara@faac.unesp.br.

⁵ Mestranda do curso de Comunicação da UNESP, Especialista em Marketing e Comunicação pelo INPG e membro do grupo de pesquisa “Núcleo de Comunicação, Inovação e Gestão”, email: tainah.veras@gmail.com.

A metodologia utilizada, de caráter exploratório, compreende uso de pesquisa bibliográfica que envolve síntese e diálogo com as fontes utilizadas. É um processo de escrita própria em que se privilegia a reflexão que surge do contato com as fontes e do confronto com a observação da realidade (DMITRUK, 2004).

Além de discutir a relação entre cultura organizacional e cultura de inovação, o artigo busca reconhecer a comunicação estratégica como indutora da cultura de inovação nas organizações ao não limitá-la a um caráter instrumental, que tende a diminuir sua importância e protagonismo na realidade organizacional. Trata-se de compreender que uma organização inovativa⁶ se legitima por meio da comunicação estratégica como interface dos processos de inovação. Desta forma, reconhece-se o papel inexorável da comunicação estratégica para a mudança deliberada de comportamentos e de posturas que permitam e facilitem o compartilhamento de ideias, iniciativas inovativas, conhecimentos, experiências e vivências, introjetados no cotidiano cultural da organização. Para tanto, se aposta que, para que a cultura de inovação se legitime em uma organização, a comunicação estratégica deverá facilitar a mudança de muitos de seus códigos culturais, permitindo que conexões, por vezes conflituosas e contraditórias, sejam parte orgânica da sua realidade organizacional. Assim, é necessário que a organização obtenha determinadas competências em comunicação estratégica essenciais para mudar esses códigos.

Finalmente, relaciona-se a metodologia da comunicação estratégica, proposta por Massoni (2011), a outra proposta metodológica que possibilite vislumbrar o desenvolvimento de competência em comunicação estratégica para a cultura de inovação.

Referencial Teórico

Baseada em relações que se estabelecem mediadas pela informação e comunicação e na geração do conhecimento, a sociedade em rede (CASTELLS, 1999) representa um novo momento histórico em que a cibercultura (LEVY, 1999) estabelece espaços interacionais por meio da internet e pela convergência midiática (JENKINS, 2009). São novos valores sendo introjetados em ambientes virtualizados e digitalizados transformando o *modus operandi* da sociedade e de suas organizações. Nesse cenário, criam-se outras experiências humanas e sociais em relação espaço-tempo (rede), permitindo a formação de

⁶ Utiliza-se o termo “inovativo(a)” no sentido de que uma organização inovativa ou um indivíduo inovativo poderá estar disposto a inovar, na medida em que existam ambientes e processos que facilitem o aprendizado para inovação. É um termo que está ligado ao “cultivo” da inovação, e, portanto, à cultura de inovação.

inteligência coletiva, facilitada pelo acesso à internet e por ambientes virtuais de trocas colaborativas e participativas.

Especialmente nas organizações, novas posturas e procedimentos são percebidos como necessários à mudança diante dos desafios marcados pela competitividade, internacionalização e novos hábitos sociais, culturais e de consumo. Diante dessa realidade, empresas e governos de âmbito federal, estadual e municipal discutem e flexibilizam estratégias que sejam capazes de impulsionar os negócios e a economia a fim de atender a um novo público – mais exigente, mais atento, mais informado e virtualizado – a fim de ampliar a atuação local e global e, certamente, aumentar a competitividade. A referida competitividade também depende da capacidade de adequação das organizações e do país às oscilações e vulnerabilidades do ambiente no qual estão inseridos. É certo afirmar que a busca por estratégias que viabilizem esta adequação e proporcionem diferenciais perpassa pela capacidade de geração, absorção e implementação de inovações.

Por estas e outras razões, a inovação passou a fazer parte da agenda de diferentes setores da sociedade, se tornando uma das protagonistas estratégicas das organizações em âmbito nacional e internacional.

A inovação, termo de caráter polissêmico que abriga múltiplas acepções, é um dos diferenciais que mais tem sido valorizado no século XXI. Sob o ponto de vista econômico, esse fenômeno é fortemente associado às mudanças necessárias ao desenvolvimento de um ambiente, além do fato da capacidade de inovação ser uma forte indutora da *performance* competitiva das organizações. Dito de outro modo, a inovação pode ser vista como catalizadora do desenvolvimento econômico e social, capaz de gerar maior competitividade interna e externa e, ainda, ampliar as possibilidades de emprego e renda, fatores que promovem a economia, o progresso técnico e tecnológico de um país. Não por acaso, Schumpeter (1982) nos anos de 1930 já considerava a inovação como motor do capitalismo e força propulsora das mudanças mundiais.

O conceito de inovação, em linhas gerais, pode ser entendido como a introdução de uma novidade ou renovação em qualquer atividade, seja ela humana ou empresarial. A palavra, derivada do termo latino *innovatio*, se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. A inovação é também usada no contexto de ideias e invenções, e, apesar do conceito ser comumente atrelado a descobertas, tecnologias, fatores econômicos e aportes organizacionais revolucionários, trata-se de um fenômeno amplo e complexo que vai muito além dessas questões (ROLIM,

2003), pois possui um caráter “[...] multidimensional predominantemente cultural e social” (VILLELA, 2013, p. 40). Portanto, a inovação está também diretamente relacionada às mudanças organizacionais e aos agentes que se envolvem nesse processo por meio da comunicação. Desta forma, a inovação se constitui a partir dos comportamentos coletivos e individuais que são intercambiados nas rotinas organizacionais, condicionados pelas culturas que tecem e ressignificam o cotidiano das organizações.

A mudança organizacional é sensível e inexorável à inovação, fato que justifica relacionar inovação à cultura da organização, na medida em que pela cultura se constroem e se reconstroem de forma contínua os valores e os pressupostos que legitimam uma organização. Por este ângulo, pode-se julgar que a inovação esteja intrinsecamente relacionada às culturas que interferem na forma de agir e pensar, nos hábitos, nos valores, nas visões de mundo daqueles que estão envolvidos com os processos de uma organização – ou seja, ela está relacionada à cultura organizacional. Queremos dizer que uma organização inovadora possui determinadas características culturais que a fazem como tal. Dentre elas destacam-se, segundo Knox (2002), os comportamentos, atitudes e capacidades das pessoas que trabalham na organização. Estas, por sua vez, devem ser direcionadas por uma cultura organizacional que encoraje o empreendedorismo individual e coletivo, a geração de ideias e a criatividade, a comunicação fluída e transparente, o diálogo e o empoderamento. Logo, a cultura organizacional pode ser um elemento facilitador ou não da inovação, pois “a cultura cria os parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado” (MCLEAN, 2005, p.241). Para McLean (2005), incentivar o encorajamento organizacional e de grupos de trabalho e dar mais liberdade e autonomia para os agentes organizacionais são alguns fatores da cultura organizacional que podem facilitar a inovação. Por outro lado, o controle organizacional excessivo é considerado pelo autor como um fator impeditivo à capacidade de inovar.

Assim, faz parte de uma cultura organizacional que estimule a inovação, a adoção de um modelo de gestão cujo alicerce fundamenta-se na liberdade de expressão, no engajamento, na coparticipação. Melhor dizendo, uma organização inovadora depende da forma como os agentes organizacionais – empregados, gerentes, corpo diretivo, clientes fornecedores etc. – assimilam e incorporam a cultura organizacional; da valorização da inovação e de o quanto eles estão dispostos a mudar e a gerar novos padrões de comportamento que a favoreçam. Nesta mesma linha, Kaasa e Vadi (2010, p. 584)

reforçam que a “cultura afeta inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades”. O entendimento sobre a relação entre inovação e cultura organizacional perpassa os aspectos de constituição da organização enquanto complexidade culturalmente construída, edificada pelo intercâmbio das culturas de seus agentes com a cultura da empresa, sendo que essas são afetadas também por condicionantes culturais de um país e pelo contexto sócio e cultural vivido. Sendo culturalmente construída, uma organização se legitima institucionalmente no seu cotidiano, por meio das interações culturais em que está submetida. O cotidiano organizacional é o *locus* de produção de culturas em que na interação de valores, opiniões, modelos mentais, histórias pessoais e coletivas, memórias organizacionais e individuais, subjetividades e o próprio contexto sócio histórico o determina.

Por isso, não é possível entender o conceito de inovação exclusivamente pelo viés econômico, como propõe Schumpeter (1982). Isso porque, quando a inovação é encarada meramente do ponto de vista econômico, passa despercebida uma de suas principais características: o fato do conceito ser ao mesmo tempo amplo e limitado; amplo, pois pode ser utilizado para caracterizar uma série de novidades, mudanças, resultados e transformações e por não ter um significado atrelado a um único objetivo ou a uma só palavra – inovação pode ser imitação, revolução, criação, entre outras possibilidades; e limitado, porque é o observador quem faz a interpretação do conceito de acordo com a sua subjetividade e as suas relações (GODIN, 2014). Então, a busca pela inovação por uma organização depende sobremaneira da forma com que o conceito é interpretado individualmente e em grupo, e essa interpretação está sujeita ao contexto sociocultural em que os indivíduos estão inseridos, às relações que eles estabelecem, e, portanto, às interfaces culturais que os envolvem. É com base nesse entendimento que se dissemina o conceito de cultura de inovação, pois se reconhece a influência cultural no ambiente organizacional permeado pelos processos de mudanças inerentes a ele.

Para Ahmed (1998), a cultura é a base da inovação, constituindo-se como um dos fatores que facilitam e podem impulsionar ações inovadoras. Considerando esse ponto de vista, para tornar-se inovadora, uma organização necessita desenvolver a cultura de inovação, uma vez que, segundo Ahmed (1998), inovar é a força motriz da transformação e a cultura é seu principal determinante. Sabendo disto, como uma organização poderá desenvolver uma cultura de inovação? Segundo Zien e Buckler (1997, p. 276), isso será

possível quando uma organização se envolver na edificação do “espírito inovativo vibrante e robusto empregando princípios de inovação”, possibilitado pelo incentivo ao intercâmbio de ideias, mudanças, criatividade, contradições que afloram na interação entre os agentes organizacionais, facilitado por um ambiente de aprendizado para o conhecimento, instituído pela comunicação. De acordo com Jucevicius (2010), a cultura de inovação envolve um questionamento contínuo da organização em relação às suas práticas e valores, ao mesmo tempo em que ela (a organização) precisa constantemente aprender como manter a capacidade de produzir resultados em um ambiente altamente mutável; por essa razão, ainda de acordo com o autor, toda cultura de inovação se constitui em uma cultura de aprendizagem, e os aprendizados devem ser visíveis para todos. Veríssimo (2009, p. 160) complementa: “É o fluir do aprendizado pela empresa toda (a difusão do conhecimento aos indivíduos dentro dela) que determina a capacidade inovadora”.

Não obstante, uma cultura de inovação encontra uma série de limitações no momento de sua implementação (JUCEVICIUS, 2010); isso porque se trata de um conceito multidimensional, que precisa ser considerado em pelo menos três níveis: o nível da organização (com os grupos e públicos que a compõem), o nível do indivíduo e o nível da sociedade (LAŽNJAK, 2011). Além disso, ele é formado por dois componentes altamente complexos, abstratos e paradoxais: “cultura” e “inovação” (JUCEVICIUS, 2007, apud SABAINI, 2012). Juntas – cultura e inovação - constituem um paradoxo que se apresenta como a principal dificuldade para o sucesso das organizações caso elas não saibam como lidar com ele: de um lado está a cultura organizacional, com seu conjunto de práticas e padrões compartilhados e estáveis, e de outro lado a inovação, que pressupõe mudanças. Um dos primeiros conceitos propostos para a expressão “cultura de inovação” já continha esse paradoxo em sua essência:

É uma maneira de pensar e se comportar que cria, desenvolve e estabelece valores e atitudes em uma empresa, que por sua vez pode aumentar, aceitar e apoiar ideias e mudanças que envolvem uma melhoria no funcionamento e eficiência da mesma, **mesmo que tais mudanças possam significar um conflito com o comportamento convencional e tradicional** (AECA, 1995, apud CLAVER et al, 1998, p. 63, grifo nosso, tradução nossa).

Com base nessa definição, é possível perceber que, mesmo sabendo que a cultura costuma ser definida popularmente como “o jeito com que fazemos as coisas por aqui há algum tempo”, a inovação envolve questionar esse jeito pré-estabelecido de agir

(JUCEVICIUS, 2010), abrindo espaço para que os conflitos que se constituírem promovam as transformações por meio dos processos comunicativos.

Comunicação estratégica para a cultura de inovação

Para que as transformações se reúnam em torno de objetivos comuns e potencializem o desempenho de uma organização inovativa, a comunicação precisa associar-se ao compartilhamento da cultura de inovação (DAS, 2003, apud FARIA; FONSECA, 2014).

Não por acaso, Martins e Martins (2002, apud FARIA; FONSECA, 2014) defendem a comunicação como um dos principais determinantes da cultura na organização, que deve ser aberta e capaz de encorajar a inovação e a flexibilidade, fazendo com que as pessoas se sintam seguras para compartilharem ideias, experiências e informações, bem como para promover mudanças.

Adota-se então uma perspectiva que reconhece que a comunicação nas organizações deva ir além de seu caráter instrumental, que tende a diminuir sua importância e protagonismo na realidade organizacional. Ao contrário disso, esta abordagem entende a comunicação inexoravelmente ligada à organização, constituindo-se um nexo comunicação-organização, como processo constitutivo da realidade organizacional (CALDAS, 2010).

Kunsch (2003) acredita na gestão da comunicação como condição indubitável para que as organizações se posicionem socialmente e superem os desafios impostos a elas. Ademais, como afirma Cardoso (2006, p. 11), a comunicação:

[...] deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos.

Embora não se reconheça a comunicação como um suporte e sim como constituinte da gestão de uma organização, a assertiva de Cardoso (2006) reforça seu caráter indissociável à organização e à sua gestão. Assim, entende-se que uma cultura organizacional alinhada à inovação pode ser compreendida como:

[...] um ambiente organizacional em que haja espaços para a criatividade das pessoas e que o sistema de comunicação permita o

compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal (FARIA; FONSECA, 2014, p. 380).

Por isso, evoca-se a comunicação estratégica para a formação da cultura de inovação nas organizações, pois:

É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os diversos públicos e agregar valor à organização. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334)

No contraponto, entretanto, existe um paradoxo: as organizações não conseguem transformar a comunicação em força motriz (DUARTE; MONTEIRO, 2009) e isso pode ser explicado por diversos motivos. O excessivo uso instrumental da comunicação, a falta de postura estratégica na sua gestão, a sua forte ligação com a transmissão da informação, suas bases exclusivamente táticas e operacionais, podem ser alguns deles.

Duarte e Monteiro (2009) reforçam ainda que faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação, engajamento dos agentes, especialmente os líderes e dirigentes, o que torna a comunicação predominantemente burocrática.

Para avançar nesse aspecto – de comunicação meramente burocrática para comunicação estratégica – se aposta na criação de competência em comunicação estratégica na organização que “[...] transforme todos seus integrantes em agentes autônomos de comunicação” (DUARTE; MONTEIRO, 2009).

Não obstante, a obtenção da competência em comunicação estratégica implica em tomadas de decisões ajustadas à mudança de mentalidade interna que valorize a comunicação como fator chave de desempenho corporativo. Isso significa pensar a comunicação estratégica na perspectiva da dinâmica sociocultural, tecnológica, midiática, e de processos simbólicos e constitutivos que criem uma rede de significados que deem sentido aos arranjos organizacionais inovativos.

Segundo Massoni (2013), tradicionalmente vincula-se a comunicação estratégica às soluções normativas, regulatórias e “curativas” que se transformam em fórmulas a serem aplicadas em diferentes cenários. Entretanto, a autora destaca uma visão distinta, e aposta que “(...) la comunicación es un proceso multidimensional y fluido que requiere considerar

esta complejidad a la hora de diseñar estrategias sin desentenderse de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos” (MASSONI, 2013, p. 94).

Cabe aqui reforçarmos que o conceito de comunicação estratégica deverá ultrapassar seus aspectos técnicos, instrumentais e utilitaristas que a “coisificam”, pois um cenário complexo como o contemporâneo requer das organizações e dos indivíduos novos aportes que lhes ofereçam capacidade de transformação e de mudanças. Logo, a comunicação estratégica deve ser abordada como fenômeno complexo e fluído.

Complejo, en tanto presenta múltiples dimensiones (informativa, ideológica, interaccional, sociocultural); fluido porque la dimensión comunicativa es una dimensión intermedia y como tal, convoca un cierto movimiento, se ubica siempre a medio camino entre el fondo y la forma. (MASSONI, 2004, p. 29)

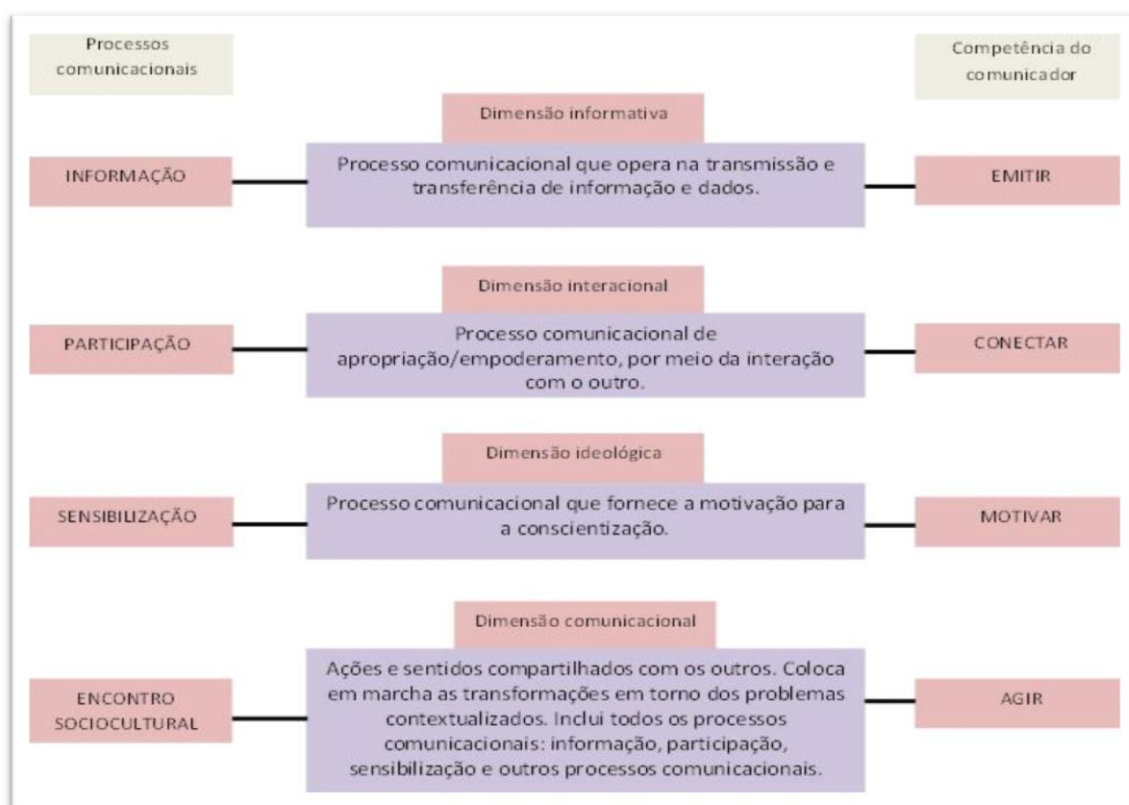
Tal conceito contrapõe o entendimento da comunicação como intercâmbio de mensagens, que suplanta a simplificação do processo em emissor - mensagem - receptor. Por outro lado, entendemos a comunicação estratégica como um processo complexo e complexizado nas relações que se estabelecem por consensos ou contradições, diálogos ou silêncios, participação ou anulação, pactos ou resistências que são formados ou não por meio das conversações significadas pelas conexões comunicativas.

Da mesma forma, entender a comunicação estratégica nas organizações requer que recorramos a paradigmas contemporâneos que pensem a dinâmica social complexa, situada em um mundo em transformação, não simplificado. É um mundo do pensamento dinâmico que “(...) procede por engendramento e não por esquitejamento e recomposição” (MASSONI, 2011, p. 159).

A questão evidencia a reflexão desse artigo: a comunicação estratégica como indutora da cultura de inovação nas organizações. Pois, se reconhecemos que a comunicação legitima comportamentos e repertórios inovativos por meio do compartilhamento da cultura de inovação, isso deve ser realizado de forma estrategicamente articulada com o contexto e a dinâmica sociocultural da organização. Se reconhecemos que uma organização inovativa desenvolverá um espírito inovativo em seus agentes, reconhecemos também o papel inexorável da comunicação estratégica para a mudança deliberada de comportamentos e de posturas que permitam e facilitem o compartilhamento de ideias, iniciativas, conhecimentos, experiências e vivências, introjetados no seu cotidiano cultural. Para tanto, entende-se que, para que a cultura de

inovação se legitime em uma organização, a comunicação estratégica deverá facilitar a mudança de muitos de seus códigos culturais, permitindo que conexões, por vezes conflituosas e contraditórias, sejam parte orgânica da sua realidade organizacional. Para tanto, é necessário que a organização obtenha determinadas competências em comunicação estratégica essenciais para mudar esses códigos. Julgamos como proposta de reflexão inicial relacionarmos essa questão à metodologia da comunicação estratégica proposta por Massoni (2014), pois ela poderá oferecer pistas para pensarmos em como criar competência em comunicação estratégica para a cultura de inovação. Nesta metodologia proposta pela autora e demonstrada de forma resumida no quadro 1, são correlacionados os processos de comunicação às dimensões da comunicação estratégica e às competências do comunicador.

Quadro 1: metodologia da comunicação estratégica



Fonte: Adaptado de Massoni (2013).

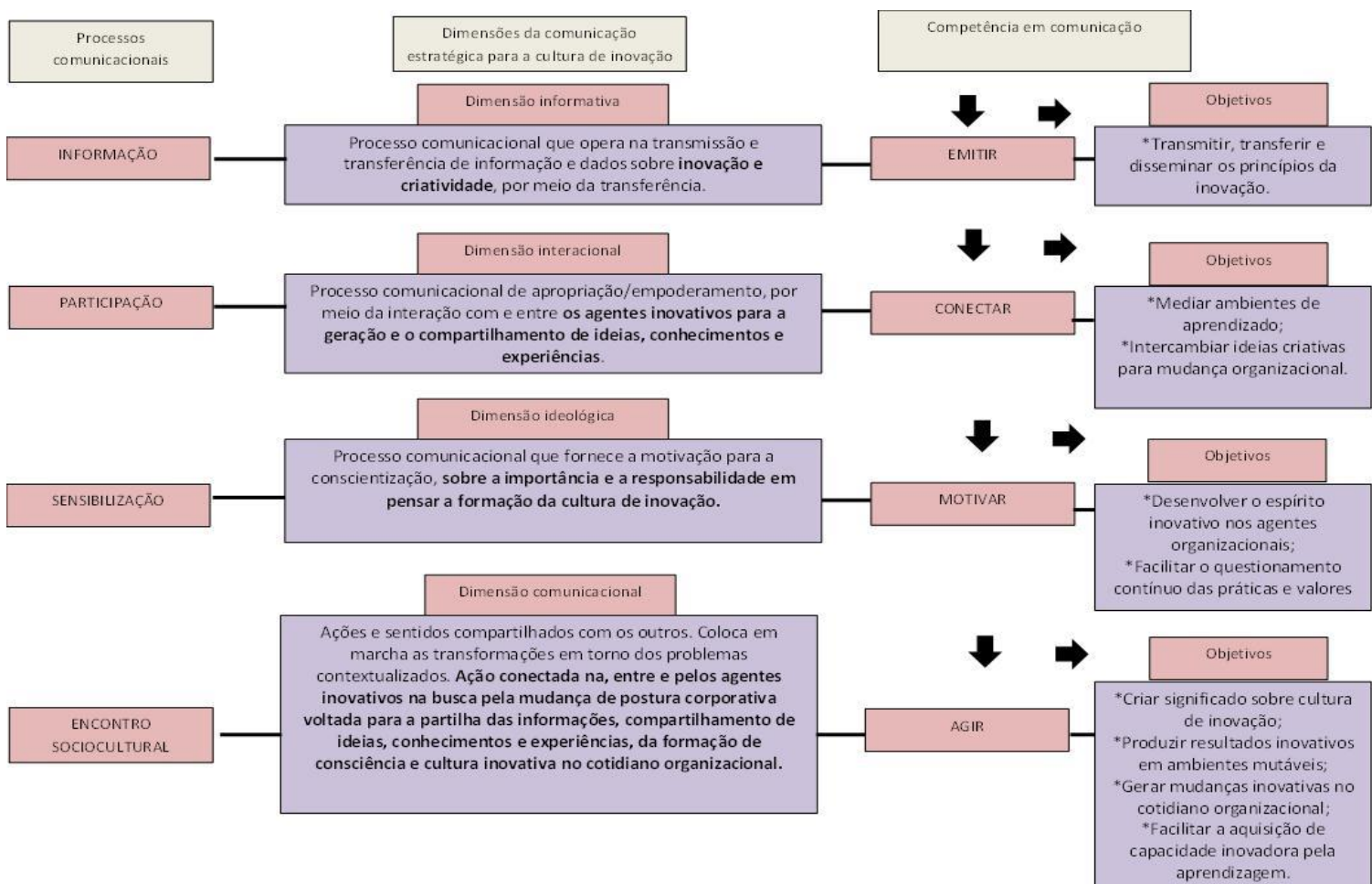
Sobre o quadro 1, Massoni (2014, p. 101) explica:

Este cuadro correlaciona procesos comunicacionales y cómo se piensa al comunicador em algunas de las dimensiones de la comunicación. Lo

que quiero destacar ahora es que las dimensiones (la informativa, La interaccional, la ideológica, la comunicacional, entre otras) no son mejores ni peores em sí; solo son diferentes. En cada una de ellas se opera el encuentro sociocultural de distintas maneras.

Como se trata de uma metodologia ampla e complexa, neste momento, o objetivo foi apenas correlacionar este modelo a outra proposta, conforme demonstrado no quadro 2, que situe a competência em comunicação estratégica para a promoção de cultura de inovação. Trata-se de um ensaio, uma reflexão para evocar a necessidade de estudos mais aprofundados sobre a importância da comunicação estratégica para a inovação nas organizações.

Quadro 2: Proposta de metodologia de competência em comunicação para cultura de inovação



Fonte: Adaptado a partir de Massoni (2014).

Para que a cultura de inovação seja introjetada no cotidiano organizacional, a competência em comunicação estratégica deverá articular os processos de comunicação às

dimensões de comunicação estratégica voltadas à geração e à promoção dessa cultura, por meio de objetivos claros e pertinentes ao desempenho dos agentes inovativos. Entende-se, dessa forma, a competência em comunicação como indutora da cultura de inovação, vislumbrando para tanto, que a comunicação deva assumir seu protagonismo na organização, com posição estratégica privilegiada, uma vez que faria emergir significados compartilhados, gerando relacionamentos colaborativos em prol da inovação, empoderando seus agentes, partilhando conhecimentos.

Considerações finais

Considera-se que a inovação deve ser parte estratégica da dinâmica organizacional que direciona atividades diversas, que instrui as ações e a missão empresarial, mas acima de tudo, constrói significado organizacional compartilhado, dinamizando as rotinas dos agentes participantes e os transformando em agentes comunicativos e inovativos. Para tanto, uma organização com disposição para inovar necessita deliberar a comunicação estratégica entre seus agentes para que tenham liberdade de expressão e passem a considerar a utilização criativa do conhecimento, por meio de sugestões, ideias e propostas de novos olhares sobre os processos organizacionais.

Ademais, organizações cuja comunicação esteja alinhada aos seus princípios e valores e seja considerada competência estratégica e constituinte da mesma tenderiam a criar ambientes para o diálogo permanente, aberto e para o empoderamento de seus agentes, reforçando estrategicamente em cada ação comunicativa a sua disposição para a construção de uma cultura de inovação.

Ressalta-se o valor da comunicação estratégica para o desenvolvimento de uma postura inovativa, na medida em que a inovação deverá ser introjetada na organização como norma básica cultural em que os comportamentos dos agentes organizacionais e os valores compartilhados facilitem esse processo.

Inobstante, existem inúmeras barreiras que impedem que a comunicação estratégica constitua a base da cultura de inovação de organizações. Dentre elas, podemos destacar o excessivo uso instrumental da comunicação pelas organizações, que minimiza a sua potencialidade como construtora de sentidos que poderá ressignificar o conceito de inovação e facilitar ações inovativas.

Nossa pretensão foi a de lançar algumas indagações a esse respeito, considerando a urgência de se pesquisar e estudar mais profundamente o nexo entre comunicação estratégica e inovação.

Referências

AHMED, P. K. **Culture and climate for innovation**. European Journal of Innovation Management, v. 1, n. 1, P. 30-43, 1998.

CAJAZEIRA, J.E.R; CARDOSO, C. Comunicação e inovação: correlações e dependências. In: MACHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. P.269-285.

CALDAS, M.P. O nexo comunicação-organização: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais. In: MACHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. P. 29-46.

CARDOSO, O.O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. RAP Rio de Janeiro 40(6): 1123-44, Nov./Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em Janeiro de 2016.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.

CLAVER, E. et al. **Organizational culture for innovation and new technological behavior**. Journal of High Technology Management Research. v. 9, n.1, P.55-69, 1998.

COLOMA, M.N.V. **Manual de comunicación estratégica**. S/d. Disponível em: <<http://www.lapress.org/manuales/manual-de-comunicacion-estrategica.pdf>>. Acesso em abril de 2016.

DMITRUK, H.B. Pesquisa bibliográfica e outros tipos de pesquisa. In: DMITRUCK, H. B.(Org.) **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 6.ed. Chapecó: Argos, 2004. P. 67-76.

DUARTE, J; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In. KUNSCH, M.M.K (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. P.333-359.

FARIA, M. F. B; FONSECA, M. V. A. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos**. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, Jul./Ago. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n4/1415-6555-rac-18-04-00372.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

GODIN, B. **The Vocabulary of Innovation: A Lexicon**. Project on the Intellectual History of Innovation. Working Paper No. 20, 2014. Disponível em: <<http://www.csiic.ca/PDF/LexiconPaperNo20.pdf>> . Acesso em: 05 nov. 2015.

JENKINS. H. **Cultura da Convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

JUCEVICIUS, G. Culture vs. Cultures of Innovation: Conceptual Framework and Parameters for Assessment. In: TSUI, E (org). **Proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning**. The Hong Kong Polytechnic University: Hong Kong, 2010. P. 236-244.

KAASA, A; VADI, M. **How does culture contribute to innovation?** Evidence from European countries. *Economics of Innovation and New Technology*, 19 (7), P. 583-604, 2010.

KNOX, S. **The boardroom agenda:** developing the innovative organization. *Corporate Governance*, 2(1) P. 27-36, 2002.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAŽNJAK, J. **Dimensions of National Innovation Culture in Croatia: Content Validity of Hofstede's Dimensions**. *Social Research - Journal for General Social Issues*, Issue 4, 2011. P. 1015-1038.

LEVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

MASSONI, S.H. Comunicação estratégica: somos seres que se en-red (am). In: KUNSCH, M.M.K. **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. P- 153-169.

_____. **Estrategias de comunicación:** un modelo de abordaje de la dimensión Comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional. *Temas y Debates*, Nº 6, 2004, p. 29.

_____. **Comunicação estratégica:** matrizes de dados na pesquisa enactiva. 2013. Disponível em <<http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/391/220>>. Acesso em abril de 2016.

_____. **Metodologías de la comunicación estratégica:** del inventario al encuentro sociocultural. 2014. Disponível em <<https://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2014/01/m6-pdf1.pdf>>. Acesso em abril 2016.

MCLEAN, L. D. **Organizational culture's influence on creativity and innovation:** a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), P. 226-246, 2005.

ROLIM, C. **É possível a existência de sistemas regionais de inovação em países subdesenvolvidos?** *Economia*. Curitiba, 28/29, P. 275-300, 2003. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/economia/article/view/>>. Acesso em janeiro de 2016.

SABAINI, W, T. **Cultura de inovação:** fala-se muito, mas se conhece pouco. XXIII ENANGRAD, Bento Gonçalves-RS, 2012. Disponível em: <<http://xxiiienangrad.enangrad.org.br/anaisenangrad/resources/media/artigos/git/13.pdf>>. Acesso em janeiro 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

VERÍSSIMO, G. Inovação: um turbulento e prazeroso desafio. In. GIGLIO, Z.; WECHSLER, S. M.; BRAGOTTO, D. (Org.). **Da Criatividade à Inovação**. São Paulo: Editora Papirus, p. 156-166, 2009.

VILLELA, C. S. S. **Inovação organizacional**: uma proposta de método para a inovação sistemática. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2013.

ZIEN, K. A., & BUCKLER, S. A. **From experience dreams to market: crafting a culture of innovation**. *Journal of Production Innovation Management*, 14(4), P. 274-287, 1997.