

Gestão de Relacionamentos na Comunicação Empresarial em Ambientes de Inovação¹

Luciano Nunes SUMINSKI²

Centro Universitário Ritter dos Reis - UniRitter, Porto Alegre, RS

Resumo

A abordagem que pretende esta reflexão entende que a gestão de relacionamentos na Comunicação Empresarial, no contexto da Inovação, requer a existência de um ambiente propício para o desenvolvimento dos indivíduos inseridos em uma construção coletiva, buscando o equilíbrio entre os aspectos racionais e afetivos dentro das organizações. Este artigo busca estabelecer uma relação de importância entre a Cultura Organizacional em ambientes de Inovação, percebendo o sujeito, e suas vivências individuais adquiridas, como agente influenciador nas relações coletivas e nos resultados desses relacionamentos; e a gestão de relacionamentos na Comunicação Empresarial, como prática contínua do desempenho de ações e projetos.

Palavras-chave: cultura organizacional; comunicação empresarial; relacionamentos; inovação.

Introdução

Acompanhar as mudanças da atualidade é um desafio para indivíduos e organizações. É cada vez mais necessária resiliência com as transformações de comportamentos, hábitos de consumo, surgimento de novas profissões, avanços científicos e, principalmente, com as desordens e as incertezas. As organizações, nesse contexto, precisam se adaptar rapidamente, conciliando a busca por resultados econômicos e os interesses dos diferentes públicos com que se relacionam.

Trabalhar com a gestão de relacionamentos na Inovação representa acompanhar a evolução estratégica da Comunicação Empresarial, tornando a abordagem desse assunto um interesse contemporâneo e aderente à necessidade de contemplar os avanços

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professor de Relações Públicas do Curso de Comunicação Social da Uniritter, email: luciano_suminski@uniritter.edu.br.

tecnológicos, que se multiplicam com velocidade. Mais do que relevante, pensar os relacionamentos na Inovação é uma possibilidade real e promissora para o entendimento parcial das influências dessas transformações, inclusive na Cultura Organizacional.

Considerando a economia global em constante movimento, impulsionada por interesses sustentáveis, pela Inovação e a criatividade, cabe salientar o papel fundamental do sujeito dentro das organizações, de como ele é percebido e quais são as dimensões que relacionam seu desempenho com os resultados financeiros quando se pensa nos objetivos dessas organizações.

Os ambientes de Inovação possuem como eixo norteador a humanização das relações em suas estratégias e ações de desenvolvimento. A Inovação, mais do que um diferencial competitivo, transforma o meio onde acontecem as relações sociais e de trabalho, conciliando interesses econômicos, culturais e de consumo de bens e serviços. Segundo Brown (2010, p. 24), “[...] a Inovação é fruto da criatividade colocada em prática com o intuito de gerar resultados positivos para o negócio e criar impacto positivo para as pessoas”. Inovação é valor percebido, e tem sido incorporada aos conceitos e práticas das organizações nas mais diversas áreas. Conforme Terra (2012):

[...] a Inovação é um fenômeno social, resultado exclusivo da atividade humana. À medida que a automação avança sobre as funções executadas pelos seres humanos, cresce uma distinção entre as funções que podem ser executadas por máquinas e as que só podem sê-lo pelos seres humanos. As atividades fundamentais para a Inovação envolvem criatividade e, portanto, não podem ser automatizadas. (TERRA, 2012, p. 78).

Em uma abordagem complementar, cabe ressaltar a visão de Pinheiro e Alt (2011), quando diz que:

[...] as ciências exatas continuam sendo peças fundamentais na construção de Inovações. É fundamental compreender a lógica para aprender como fazer com que processos funcionem de forma eficiente. Atualmente, a própria equação de eficiência, comumente definida pelo custo de produção sobre o retorno financeiro, é ineficiente se não for incluído nela uma terceira variável: a relevância para as pessoas. A Inovação está onde há valor percebido pelas pessoas. Sem isso, não há Inovação. (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 20).

O objeto de estudo deste artigo são as relações de importância entre a gestão de relacionamentos em Inovação, na Comunicação Empresarial, e os aspectos da Cultura

Organizacional presentes nesses ambientes criativos. A transformação, fator determinante no processo de Inovação dentro das organizações, requer atitudes como empatia coletiva, cooperação, compartilhamento e curiosidade. Segundo Pinheiro e Alt (2011),

[...] a empatia, colaboração e experimentação não saem de moda. Não são tendências, e muito menos dependem de contexto ou cultura para darem certo. Ser mais empático, colaborativo e incansavelmente curioso é a chave para navegar de maneira bem sucedida no mundo atual. (PINHEIRO; ALT 2011, p. 12).

A criação e o desenvolvimento de projetos de comunicação, que alcancem resultados legítimos e reconhecidos, são cada vez mais complexos quanto à variedade multidisciplinar dos recursos e ferramentas de comunicação disponíveis, principalmente quando se leva em conta as mudanças que essas ferramentas estimulam no comportamento dos *stakeholders*³. Assim, os objetivos deste artigo são estudar e refletir sobre a gestão de relacionamentos na Comunicação Empresarial, considerando a Cultura Organizacional em ambientes de Inovação e criatividade.

As noções de comunicação adotadas, neste estudo, estão amparadas na visão de Bueno (2009b), que trabalha com o conceito de Comunicação Empresarial. O autor adota um conceito para Comunicação Empresarial que considera abrangente e que dá conta de todo o processo de relacionamento da organização com os seus *stakeholders*. Assim:

[...] entendemos Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional como: Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. (BUENO, 2009b, p. 4).

De acordo com a percepção de Bueno (2009b), “[...] postula-se uma visão abrangente para a Comunicação Empresarial e parte-se do pressuposto de que ela não é realizada apenas pelos profissionais de Comunicação de uma organização, mas por todos aqueles que a integram” (BUENO, 2009b, p.4). Ele ressalta, ainda, que é importante perceber que “[...] a Comunicação de uma organização está

³ Segundo Kunsch (2003), *stakeholders* são pessoas ou grupos “lincados” a uma organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos e ambos se afetam mutuamente. Cada organização necessita e deve sempre identificar e descobrir quais são os seus públicos estratégicos.

indissoluvelmente ligada ao processo de gestão e, portanto, à Cultura Organizacional. Sem esses vínculos, não há como cogitar uma comunicação efetivamente estratégica ou integrada” (BUENO, 2009b, p. 4).

O desafio dessa abordagem teórica consiste, então, na realização de uma análise qualitativa dos conceitos de comunicação aplicados em ambientes de Inovação. Em tempos onde a ubiquidade das tecnologias está mudando a forma de interagir, e condicionando os relacionamentos, a Inovação e a criatividade passam a fazer parte dos ambientes organizacionais, tornando a gestão dos relacionamentos um desafio para os profissionais da comunicação, que precisam conciliar novos conceitos de produção e prestação de serviços com a tradicional busca por resultados, na maioria das vezes com pressões pelo imediatismo. Além de buscar o entendimento do quanto esses conceitos devem ser adaptados à realidade inovadora das organizações, que se desenvolvem em cenários de extrema incerteza.

A Cultura Organizacional em Ambientes de Inovação

Com as mudanças de comportamento e os avanços tecnológicos, os cenários organizacionais são modificados com velocidade, fazendo com que o planejamento de comunicação tenha que ser revisado com maior frequência, sob o risco da organização não alinhar sua estratégia, principalmente de comunicação, com as perspectivas do mercado onde está inserida.

Cada vez mais é preciso equilíbrio para pensar a comunicação. Multiplicam-se com velocidade os interesses e as necessidades dos *stakeholders*, tornando mais complexo para a organização conciliar essas demandas de forma equilibrada e sustentável, principalmente para a construção de estratégias e ações de longo prazo.

Para Bueno (2009b), novas influências têm conseguido transformar alguns modelos tradicionais e conservadores que ainda predominam na Cultura Organizacional, proporcionando a colaboração em massa e a busca por parcerias para criar, inventar, produzir, comercializar e mesmo distribuir globalmente bens, serviços e sobretudo conteúdos. Assim:

[...] nessa nova dinâmica de participação e criação, cidadãos, em grupo ou mesmo isoladamente, promovem ações de mobilização, compartilham informações, conhecimentos, vivências, influenciando de forma drástica o universo dos negócios. A descentralização das

decisões, assumida por aqueles que já reconhecem a força dessa capacidade colaborativa e se propõem líderes de um novo tempo, agrega valor, potencializa a Inovação e provoca mudanças a curtíssimo prazo, gerando ao mesmo tempo oportunidades, desafios e ameaças. (BUENO, 2009b, p. 121).

A Cultura Organizacional está diretamente ligada com os fenômenos de interação entre os indivíduos que compõem a organização e o mundo ao seu redor. Segundo Marchiori (2006, p. 82), a Cultura Organizacional “[...] é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas”.

A ideia é que, dentro das organizações, os profissionais de Comunicação busquem cada vez mais trabalhar os relacionamentos com ações que percebam as subjetividades do indivíduo. Mesmo sem a atenção dos interesses de gestão e fora das decisões estratégicas, são essas dimensões que servem de elo para a formação da Cultura Organizacional. No dia a dia dos relacionamentos, são as expressões das individualidades e dos afetos que participam da construção de narrativas, e onde se estabelecem as conexões e os conflitos.

Neste estudo, o conceito de relacionamento está amparado na visão de França (2009, p. 213), ao “[...] entender que relacionamento, no sentido comum, significa o ato ou efeito de relacionar-se; a capacidade em maior ou menor grau de manter relacionamentos, de conviver bem com os outros, de estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos”. Ainda de acordo com o autor, referindo-se às organizações,

[...] os relacionamentos podem ser classificados de acordo com as partes a que se referem, especificamente às mais importantes, como as que se ligam a setores institucionais, governamentais, a investidores, clientes, fornecedores, incluindo os relacionamentos internacionais, impossíveis de serem ignorados em um mundo globalizado. (FRANÇA, 2009, p. 214).

De acordo com Brown (2010), o tempo que as pessoas passam juntas lhes possibilita cultivar relacionamentos e fortalecer equipes, um dos recursos mais preciosos de uma organização. O autor acredita que é mais fácil desenvolver as ideias alheias quando esse desenvolvimento está ocorrendo em tempo real e entre pessoas que

se conhecem e confiam umas nas outras. No entanto, esses são conceitos ainda pouco aplicados, ficando restritos a parques tecnológicos, *coworkings*⁴ e ambientes de Inovação mais adeptos à experimentação.

É recorrente que muitas empresas tradicionais ainda concedem poucos espaços às incertezas e à experimentação. Bueno (2014) compreende que todas as empresas carecem de pessoas críticas e criativas, que enxerguem os problemas e proponham soluções para resolvê-los, que estejam dispostas e capacitadas a ouvir e a atender às demandas dos clientes, que sejam inovadoras e pensem em alternativas distintas das que são normalmente adotadas, de pessoas que tenham iniciativa.

Segundo Freitas (1999, p. 79), em grande parte das organizações tradicionais “[...] a iniciativa e a criatividade devem ser canalizadas numa direção que seja compatível com a orientação global da empresa, ou seja, a liberdade existe dentro de um certo cardápio, devendo-se evitar rupturas”. Quase como um paradoxo, as empresas estimulam a iniciativa e criatividade de um lado, e de outro, obediência e lealdade à tradição. De acordo com a autora, as contradições antes revigoram do que limitam a organização, que:

[...] diz ao indivíduo para ser combativo, agressivo, individualista, mas que ele deve colaborar, cooperar, integrar-se na equipe; pede-lhe que seja inovador, criativo, ousado, mas que obedeça à tradição e não provoque rupturas; diz-lhe que tenha iniciativa, mas que seja obediente; que deve orgulhar-se de pertencer ao grupo, mas provar que merece seu lugar; que ele pode tudo, mas não sabe nada; que ele é herói de hoje e o fracassado de amanhã; que ele é grande e poderoso como ela, mas pode ser eliminado quando houver uma reestruturação. (FREITAS, 1999, p. 80).

Este estudo entende a capacidade de gestão organizacional, em situações de desordem e desorganização, como fator determinante para o desenvolvimento da criatividade e Inovação. De acordo com Morin (2011, p. 63), “a complexidade da relação ordem/desordem/organização surge, pois, quando se constata empiricamente que fenômenos desordenados são necessários em certas condições, em certos casos, para a produção de fenômenos organizados, os quais contribuem para o crescimento da ordem”.

⁴ *Coworking* é um conceito que tem sua origem nos Estados Unidos. Trata-se de um espaço de trabalho compartilhado por diversos profissionais, em geral microempresários, *Startups* e profissionais independentes. Num espaço de *coworking* o profissional pode ter sua própria mesa, telefone e utilizar salas de reunião, copa e toda a infraestrutura que um escritório pode oferecer.

Morin (2011, p. 93) acredita que “a desordem constitui a resposta inevitável, necessária, e mesmo com frequência fecunda, ao caráter esclerosado, esquemático, abstrato e simplificador da ordem”. Entende que a “ciência se baseia ao mesmo tempo no consenso e no conflito. Anda ao mesmo tempo sobre quatro patas independentes e interdependentes: a racionalidade, o empirismo, a imaginação, a verificação” (MORIN, 2011, p. 106). Conforme Morin (2012):

[...] A incerteza é ao mesmo tempo risco e possibilidade para o conhecimento, mas só se torna possibilidade se esta o reconhece. A complexificação do conhecimento é justamente o que leva a esse conhecimento, permitindo melhor detectar as incertezas e corrigir os erros. [...] Enquanto a ignorância da incerteza conduz ao erro, o conhecimento da incerteza conduz não somente à dúvida, mas também à estratégia. A incerteza não é apenas o câncer que corrói o conhecimento, mas é também o seu fermento: leva-o a investigar, verificar, comunicar, refletir, inventar. A incerteza é ao mesmo tempo o horizonte, o câncer, o fermento, o motor do conhecimento. Trabalha e progride em oposição/colaboração com a incerteza (MORIN, 2012, p. 248-249).

Pode ser considerado um desafio trabalhar com Inovação, devido às dificuldades e riscos existentes em ambientes de caos e desordens, sobretudo quando se leva em consideração que parte desses desafios é consequência da adoção errônea de metodologias tradicionais de comunicação na gestão de empresas de Inovação. Além da falta de atenção aos aspectos que envolvem o ambiente organizacional e os relacionamentos, portanto diretamente relacionado com os temas propostos neste estudo.

O estímulo à criatividade e Inovação nas organizações pode servir de caminho para uma modificação na Cultura Organizacional, aderente aos novos tempos de acelerada mudança social e econômica. De acordo com Morgan (2007, p. 116), “[...] a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade”. O autor também contextualiza essa abordagem de integração entre os indivíduos dentro do contexto organizacional e as suas relações com o ambiente social, ressaltando que:

[...] as organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. A sua legitimidade aos

olhos do público depende da habilidade que tenham de se mostrarem racional e objetivamente em ação. (MORGAN, 2007, p. 139).

Na gestão da Comunicação, para inovar e ser criativo, é preciso levar em consideração a complexidade dos aspectos culturais, conscientes e inconscientes, e outras possibilidades, principalmente com relação ao indivíduo e a sua relação com os grupos. E, para inserção equilibrada e sustentável de novas abordagens teóricas nas práticas do dia a dia das organizações, faz-se necessário a criação de metodologias de monitoramento do comportamento individual e coletivo dentro desses ambientes.

No processo de desenvolvimento de empresas ambientadas à Inovação, os profissionais de Comunicação necessitam de sensibilidade e agilidade para o melhor entendimento das transformações no contexto socioeconômico. Considerando a condição de ubiquidade dos avanços tecnológicos e as constantes mudanças de cenário, é possível perceber que não apenas o entendimento do ambiente de análise, o planejamento e a atenção à Cultura Organizacional são importantes para a comunicação, mas também a constante revisão desses planos, através da criação de recursos que possibilitem entender essas mudanças de comportamento dos públicos.

Os Relacionamentos na Comunicação Empresarial

A condução de projetos de comunicação possui caráter cada vez mais sistêmico, contemplando estratégia e ações que configuram diferentes possibilidades na forma de trabalhar a Comunicação Empresarial. A busca pela Inovação, pelo bem estar coletivo, a relevância do empreendedorismo e da sustentabilidade, a valorização da interação local das marcas, a necessidade de coesão social e de uma construção coletiva que faça sentido às rápidas mudanças de comportamento, tornam a comunicação cada vez mais inserida dentro de um contexto social e sustentável, ampliando, principalmente, algumas responsabilidades.

Para Kunsch (2016, p. 39), nos novos contextos em que as organizações exercem suas atividades, existe uma necessidade de se encarar as novas realidades e demandas sociais. Assim:

[...] na medida em que as organizações não podem se isolar deste mundo em que estamos vivendo hoje, que é o mundo da incerteza, das

crises globais, das inseguranças, dos mercados financeiros voláteis, etc., todos os atores sociais precisam participar contribuindo com aquilo que têm de melhor. Sem os apoios empresariais nos campos da responsabilidade social, da sustentabilidade e da cultura, os problemas de desigualdades sociais seriam muito maiores.

Quando se fala em Inovação no contexto da Comunicação Empresarial, é imprescindível considerar o fator humano que condiciona os relacionamentos. Perceber e estudar o comportamento nas organizações faz parte de uma decisão estratégica e diretamente ligada à gestão, que precisa compreender a complexidade dos aspectos psicológicos, afetivos e emocionais, e sua influência no sucesso ou estagnação dos indicadores econômicos e financeiros.

Com relação aos ativos ocultos dentro das organizações, sobretudo as dimensões subjetivas, como a imaginação, a inspiração e a intuição, é possível fazer uma associação a dois conceitos atuais e recorrentes na Comunicação Empresarial, que são a criatividade e a Inovação. Principalmente quanto à necessidade de existência de um ambiente propício para o desenvolvimento de ambos, diretamente vinculado ao equilíbrio entre os aspectos racionais e afetivos no ambiente organizacional.

Dentre os processos que envolvem a Comunicação Empresarial em organizações tradicionais, é possível destacar a importância da pesquisa e do planejamento como recursos essenciais na condução de ações e projetos. Quando se trabalha com ambientes de Inovação, porém, esses conceitos possuem uma interpretação relativa e adaptada. Segundo Brown (2010), as ferramentas de pesquisas de mercado convencional podem ser úteis para indicar melhorias incrementais, mas dificilmente levam a ideias revolucionárias capazes de mudar paradigmas e conduzir negócios a perspectivas inexploradas. Q

O olhar voltado ao consumidor, usuário, cliente, ou simplesmente ao *feedback* como estratégia primordial para a condução dos negócios, aparece como um ponto recorrente nas abordagens teóricas e práticas disponíveis sobre Comunicação Empresarial e Inovação. O caminho mais coerente é aceitar que a Comunicação Empresarial vem se transformando na medida em que os conceitos de Inovação e criatividade estão sendo praticados nas organizações.

Segundo Bueno (2003), há uma tendência crescente, e também irreversível, de que as organizações sejam admiradas mais pela forma como interagem com a sociedade do que pela qualidade de seus produtos e serviços, até porque tem sido muito difícil,

para os cidadãos, distinguir os produtos em sua essência, já que a tecnologia e a excelência na produção foram basicamente apropriadas pela maioria dos fabricantes.

Segundo Lopes e Grandi (2009a, p. 30), sobre a importância da gestão de relacionamentos como forma de garantir um entendimento entre a administração e os públicos, “[...] as organizações geralmente tomam decisões melhores quando ouvem seus *stakeholders*, em vez de simplesmente tentar persuadi-los a aceitarem os objetivos organizacionais após a resolução ter sido tomada”. Para os autores, somente assim é possível diminuir a probabilidade desses públicos se comportarem de forma a trazer consequências negativas aos interesses recíprocos.

Além de agilidade, cabe às organizações desenvolverem a sensibilidade de perceber as necessidades de seus *stakeholders*, que também se modificam. De acordo com Bueno (2009a), a comunicação moderna está diretamente relacionada ao exercício da cidadania, à gestão da responsabilidade social, ao respeito à diversidade e à valorização profissional e pessoal. A comunidade, o mercado e a sociedade em geral, considerados sistemas abertos, em interação constante com o meio ambiente, precisam cultivar o diálogo, a transparência e a relação saudável com todos os públicos de interesse.

Na busca pela compreensão dos aspectos intangíveis, quando se fala em comunicação, e estabelecendo uma relação de importância com o ambiente de Inovação nas organizações, que se desenvolvem em cenários de incerteza, é possível perceber a relevância estratégica da Comunicação Empresarial. Sobretudo quando se leva em consideração que o entendimento dos públicos, como forma de otimizar os relacionamentos, e o *feedback* constante, são tendências na atuação dessas empresas, que possuem um ciclo muito intenso de aceleração e crescimento.

Gestão de Relacionamentos na Inovação: desordem e incerteza

Perceber e estudar o comportamento humano nas organizações faz parte de uma decisão estratégica e diretamente ligada à gestão, que precisa compreender a complexidade dos aspectos psicológicos, afetivos e emocionais, e a respectiva influência desses fatores no sucesso ou estagnação dos indicadores econômicos e financeiros. Isso porque, sendo a Comunicação Empresarial um fenômeno que envolve todos os indivíduos que a compõem, não se pode excluir nenhum público de interesse

do processo de criação de indicadores e posterior avaliação dos investimentos em comunicação.

Compreende-se que a tendência de humanização dos projetos e ações de Comunicação Empresarial também se estende à inserção dos processos de Inovação organizacional, que transformam os relacionamentos e justificam as mudanças de comportamento, onde:

[...] o olhar e a atenção sobre o indivíduo, e suas relações com o coletivo, traduzem as condições ideais para o desenvolvimento da Inovação em ambientes organizacionais. A organização, para inovar, necessita desenvolver uma relação diferenciada com “pessoas”, tanto interna quanto externamente, tanto em nível individual quanto coletivo. A organização precisa ter a capacidade de desenvolver relações produtivas com “pessoas”, pois são elas as únicas capazes de criar o conhecimento necessário para a Inovação. (TERRA, 2012, p. 78).

Segundo Terra (2012, p. 78), para melhor envolver as pessoas no processo de Inovação, considerando “o pouco que se pode dizer de concreto a respeito desse envolvimento, aponta para três características fundamentais do ambiente no qual essas mesmas pessoas devem atuar”. São elas:

- a) Quantidade: Para as pessoas gerarem grandes ideias é necessário que elas possam gerar quantidades significativas de ideias “pequenas”;
- b) Indefinição: A inovação pressupõe gerenciar riscos e tolerância a diversos níveis de indefinição;
- c) Diversidade: Novos conhecimentos necessários à inovação são gerados a partir da combinação de distintos conhecimentos e de pontos de vista diferentes, por vezes antagônicos. Um ambiente que estimule a convivência entre díspares (de dentro e de fora da organização) é tipicamente mais propício à geração de ideias mais “fora da caixa.” (TERRA, 2012, p. 78).

De acordo com Wolton (2003), em uma sociedade onde a informação e a comunicação são onipresentes, o desafio não diz respeito à aproximação dos indivíduos e das coletividades, mas, ao contrário, à administração de suas diferenças. Muito mais complexo do que uma comunhão das semelhanças, é aprender a lidar com as alteridades.

Segundo Wolton (2003, p. 201), “[...] o desafio da Comunicação não é a conexão, que supõe resolvido o problema das diferenças, mas sim a coabitação, isto é, a capacidade de administrar estas diferenças”. Essa concepção reforça a responsabilidade

que os profissionais de comunicação possuem para proporcionar ambientes que favoreçam a diversidade e a aceitação das diferenças, como forma de estímulo à Inovação. É preciso trabalhar e utilizar, mesmo que de forma incipiente, as ferramentas tecnológicas disponíveis para humanizar as relações com os *stakeholders*.

Bauman (2004, p. 31), aborda que “[...] o fracasso no relacionamento é muito frequentemente um fracasso na Comunicação”. O autor entende que:

[...] que a visão do relacionamento como uma transação comercial não é a cura para a insônia. Investir no relacionamento é inseguro e tende a continuar sendo, mesmo que você deseje o contrário: é uma dor de cabeça, não um remédio. Na medida em que os relacionamentos são vistos como investimentos, como garantias de segurança e solução de seus problemas, eles parecem um jogo de cara ou coroa. (BAUMAN, 2004, p.30).

Considerando a instabilidade social e econômica que fazem parte da atuação das empresas, trabalhar com Inovação é um desafio para os gestores que pretendam acompanhar a evolução humanizada das relações entre organizações e indivíduos na sociedade. Assim, estabelecer estratégias que contemplem a participação individual e coletiva nos processos de Inovação, dentro das organizações, requer planejamento e resiliência no enfrentamento das adversidades que são inerentes ao contexto empresarial. Segundo Terra (2012):

[...] embora a Inovação seja um fenômeno social e, como tal, resulte da interação entre indivíduos, reside nesses elementos, os indivíduos, a energia fundamental para que o fenômeno ocorra. Todos e todas as áreas de uma organização devem estar direta ou indiretamente envolvidos com os processos de Inovação. Além disso, há um consenso crescente de que os grandes desafios da humanidade em termos de educação, saúde e sustentabilidade, por exemplo, também precisam de abordagens bem estruturadas para a gestão da Inovação. (TERRA, 2012, p.3).

Os benefícios da atenção voltada à Inovação nos ambientes organizacionais, mais do que os interesses econômicos, proporcionam o desenvolvimento de relações cooperativas, conciliando interesses comuns em busca dos mesmos objetivos. Empresas que desejam se manter inovando não devem focar em perseguir o esfumaçado termo Inovação, mas sim buscar relevância pela criação de uma cultura de empatia e constante experimentação (BROWN, 2010).

E nessa relação entre a incerteza inerente ao ser humano, incluindo todas as suas dimensões subjetivas, e a relevância do indivíduo na Cultura Organizacional, é que se percebe a importância do aprofundamento de um olhar investigativo no sentido de entender a complementaridade que ambos exercem em uma construção coletiva de sentidos.

No intuito de equilibrar os aspectos racionais e emocionais, ou pragmáticos e reflexivos, e considerando os aspectos da comunicação que permeiam esses relacionamentos, quase como um paradoxo, o dia a dia das organizações é movido por situações de conflito e desordem. São interações que, de forma recursiva, transformam pessoas, grupos e até mesmo a organização como um todo. As desordens, os ruídos e a incerteza, muitas vezes servem como agentes impulsionadores de mudança, transformação, criatividade e Inovação, trazendo à tona outra condição intrínseca do ser humano: a sua capacidade de adaptação em situações de caos e desordem.

Considerações

Entre as experiências vividas pelos indivíduos dentro das organizações, algumas provocam reflexão sobre diferentes percepções que envolvem o dia a dia organizacional, sobretudo quando se leva em consideração a função de transformação social que cada organização assume quando utiliza o seu principal capital para atingir seus objetivos mercadológicos: as pessoas.

Analisar e vivenciar relacionamentos dentro do ambiente organizacional, paradoxo de diferentes ideias, práticas e subjetividades, significa praticar a cultura de experimentação. Para inovar é preciso levar em consideração a amplitude dos aspectos organizacionais, e todas as outras variáveis e possibilidades que precisam ser contempladas, principalmente sobre o indivíduo e a sua relação com o coletivo.

A Inovação, mais do que um diferencial competitivo, precisa transformar o meio onde acontecem as relações sociais e de trabalho, conciliando interesses econômicos, culturais e de consumo de bens e serviços. Segundo Brown (2010, p. 24), “[...] a Inovação é fruto da criatividade colocada em prática com o intuito de gerar resultados positivos para o negócio e criar impacto positivo para as pessoas”.

O estudo da influência das organizações na conduta, comportamento e até na própria vida de seus funcionários, acaba por trazer à tona aspectos importantes da

condição do homem e de sua afirmação como pessoa no ambiente do trabalho. Por trás de uma simples situação do cotidiano organizacional, cada indivíduo potencializa seus aspectos culturais, educacionais, psicológicos, biológicos e até psicanalíticos, sempre influenciando e sendo influenciado. Esse entendimento leva em consideração a Cultura Organizacional, que percebe o conjunto das experiências individuais, ressaltando o valor que a comunicação precisa dar para o indivíduo no dia a dia dentro das organizações.

São em ambientes de incertezas, principalmente trabalhando os relacionamentos, que as organizações têm buscado trabalhar seu crescimento sustentável. A absorção desses conceitos de Inovação no ambiente organizacional, sobretudo na realidade de pequenas empresas tradicionais, ainda é muito incipiente. A ubiquidade das tecnologias na sociedade, e sua conseqüente influência na comunicação, aumenta significativamente a relevância do *feedback* contínuo junto aos *stakeholders*. O tempo, antes um elemento permissivo para a realização gradual de pesquisas, planejamento e execução de ações e projetos, hoje é fator fundamental para novas possibilidades de iniciativas instantâneas e experimentais, permitindo novas formas de aprendizado com os públicos de interesse.

As organizações são entidades micropolíticas que representam o social, com uma Cultura Organizacional própria e interligada com o ambiente social, composta pelo conjunto de individualidades. E são esses indivíduos os mesmos atores sociais que habitam a macropolítica, que levam suas dimensões subjetivas a interagir nos relacionamentos pessoais, organizacionais e em todas as possibilidades de interação.

Entender mais do ser humano é, ao mesmo tempo, entender mais do seu comportamento no ambiente organizacional. Nesse sentido, torna-se importante ampliar a reflexão sobre a gestão de relacionamentos na comunicação em ambientes de Inovação, com abordagens mais humanizadas que contemplem o monitoramento constante desses relacionamentos.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido**: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009a.

_____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009b.

_____. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri: Manole, 2014.

_____. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 2. Ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo: FGV, 1999.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro; GRANDI, Guilherme. O valor da comunicação organizacional e das relações públicas. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 23-39, 2009.

MARCHIORI, Marlene; BULGACOV, Sergio. Cultura e comunicação: perspectivas metateóricas. In MARCHIORI, Marlene (Org.). **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora SENAC RJ, 2014.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MORIN, Edgar. O método 3: conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 2012.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

TERRA, José Cláudio. **10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois?** uma teoria crítica das novas mídias. Porto Alegre: Sulina, 2003.