

Universidade Católica de Pernambuco
Programa de Pós-Graduação em Indústrias Criativas

ZECA: uma proposta de *framework* para a integração da comunicação organizacional nos processos de inovação do ecossistema do Porto Digital

Sylvia Manuela Rocha Pinho

Sylvia Manuela Rocha Pinho

ZECA: uma proposta de *framework* para a integração da comunicação organizacional nos processos de inovação do ecossistema do Porto Digital

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Indústrias Criativas da Universidade Católica de Pernambuco, sob orientação do Prof. Dr. Anthony José da Cunha Carneiro Lins e coorientação do Prof. Dr. João Guilherme Peixoto

P654z

Pinho, Sylvia Manuela Rocha

ZECA : uma proposta de framework para a integração da comunicação organizacional nos processos de inovação do ecossistema do Porto Digital / Sylvia Manuela Rocha Pinho, 2021

90 f. : il.

Orientador: Anthony José da Cunha Carneiro Lins

Coorientador: João Guilherme Peixoto

Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Indústrias Criativas. Mestrado Profissional em Indústrias Criativas, 2021.

1. Comunicação nas organizações. 2. Indústrias culturais.
3. Desenvolvimento organizacional. 4. Economia criativa.
5. Twitter (Rede social on-line). I. Título.

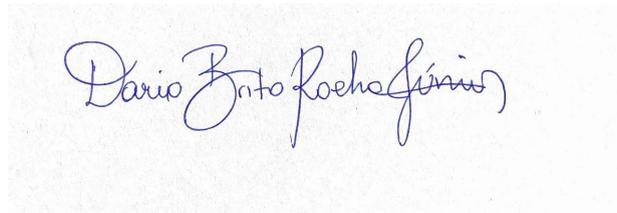
CDU 65.012.45

Luciana Vidal – CRB-4/1338

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO MESTRADO

AUTORA: SYLVIA MANUELA ROCHA PINHO

ZECA: uma proposta de *framework* para a integração da comunicação organizacional nos processos de inovação do ecossistema do Porto Digital



Prof. Dr. Dario Brito Rocha



Prof. Dra. Izabela Domingues



Prof. Dr. João Guilherme Peixoto



Prof. Dr. Anthony José da Cunha Carneiro Lins (presidente da banca examinadora)

Para minha família e meu futuro.

AGRADECIMENTOS

Nesses quase dois anos de mestrado, tive o suporte de diversas pessoas. Então, gostaria de destacar algumas dessas.

Primeiro, agradeço a minha mãe por me aguentar nos meus dias quando estava estressada com a pesquisa, mas, principalmente, por nunca ter me limitado no meu futuro, muito pelo contrário, sempre me apoiando e motivando. Muito obrigada mãe por me mostrar o meu potencial, me apoiar e me guiar. Da mesma forma, agradeço ao meu pai pelo suporte e o amor.

Às minhas amigas, Jéssica Ibrahin e Renata Samara, irmãs por escolha, tem gente que não acredita em destino, mas de acordo com nossos cálculos, iríamos nos encontrar não importava qual linha do tempo seguissemos. Então, obrigada ao destino que nos uniu. Obrigada pelos puxões de orelha, por ouvirem meus desabafos, por me conhecerem ao ponto que até transmissão de pensamento à distância existe entre nós. O fio vermelho nos segura fortemente e não será cortado. Bibia, Lulu, Lissa e Dora, não há palavras, obrigada pelo companheirismo, apoio, me aguentarem, me ajudarem até mesmo quando você nem percebiam que estavam, amo vocês.

Aos meus orientadores, Anthony e João, muito obrigada por me guiarem e me ajudarem nessa jornada do mestrado. Foi uma montanha russa que só a gente sabe, mas o produto final é lindo. Muito obrigada por não desanimarem e pelas orientações.

Agradeço à minha família, principalmente aos meus pais. Às três mulheres que fundamentaram a minha geração: Maria Rodrigues (Vovó Lalá), Josefa Siqueira (Tia Lila) e Josefa Nilsa (Teté). Eu não poderia ter tido exemplo melhor que vocês três. Minha queridinha tia Nane, minha segunda mãe. Meu primo querido, Daniel Tabosa, obrigada por ser meu companheiro desde os úteros de nossas mães. À toda minha família, pelo todo o amor.

"A mãe dela disse que ela poderia crescer para ser qualquer coisa que quisesse, então ela cresceu para se tornar a mais forte dos fortes, a mais estranha dos estranhos, a mais selvagem das selvagens, a loba liderando os lobos."

Nikita Gill, 2018

RESUMO

A presente pesquisa visou entender e analisar o uso da comunicação organizacional pelo parque tecnológico Porto Digital, situado no Recife, em uma das suas plataformas sociais digitais, o Twitter. Além disso, também desenvolveu a proposta de um *framework*, de forma que compreenda os componentes da comunicação organizacional integrada e os tipos de perfis da Teoria DISC para ser aplicado nos processos de inovação de uma empresa criativa. Assim, a pesquisa desenvolveu um agrupamento de perfis, o qual foi a base para a proposta do *framework* de ativador do Modelo A-F. Para isso, foi necessário a realização de um estado da arte dos conceitos de inovação, economia criativa, comunicação organizacional e Teoria DISC para a fundamentação da pesquisa. Após, foi feito um levantamento de tuítes do Porto Digital para uma análise qualitativa. A segunda parte da análise foi o desenvolvimento e compreensão do novo agrupamento de perfis, o qual foi denominado de ZECA, seguido da proposta do *Framework* ZECA para a divisão de tarefas da função do Ativador no Modelo A-F para processos de inovação.

Palavras-chave: comunicação organizacional; inovação; Porto Digital; indústrias criativas

ABSTRACT

This research aimed to understand and analyze the use of organizational communication by the Porto Digital technology park, located in Recife, in one of its digital social platforms, Twitter. In addition, it also developed a proposal for a framework, in order to understand the components of integrated organizational communication and the types of profiles of the DISC Theory to be applied in the innovation processes of a creative company. Thus, the research developed a grouping of profiles, which was the basis for the proposal of the A-F Model activator framework. For this, it was necessary to carry out a state of the art of the concepts of innovation, creative economy, organizational communication and DISC Theory to support the research. Afterwards, a survey of tweets from Porto Digital was carried out for a qualitative analysis. The second part of the analysis was the development and understanding of the new grouping of profiles, which was called ZECA, followed by the proposal of the ZECA Framework for the division of tasks of the activator function in Model A-F for innovation processes.

Keywords: organizational communication; innovation; Porto Digital; creatives industries

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Área que o Porto Digital ocupa na cidade do Recife	21
Figura 2: Modelo do <i>Framework</i> 3P desenvolvido por Clayton Christensen	32
Figura 3: Modelo DISC	61
Figura 4: Perfil da conta do Porto Digital no Twitter	65
Figura 5: tuíte 2016	67
Figura 6: tuíte 2017	68
Figura 7: tuíte 2018	69
Figura 8: tuíte 2018	69
Figura 9: tuíte 2019	71
Figura 10: tuíte 2019	71
Figura 11: Programação da Semana Municipal de Ciência e Tecnologia do Recife 2019	72
Figura 12: tuíte 2020	73
Figura 13: tuíte 2020	73
Figura 14: Alinhamento dos perfis	79
Figura 15: <i>Framework</i> ZECA	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese das características das Inovações Disruptivas e Sustentadoras	28
Quadro 2: Modelo A-F desenvolvido por Philip Kotler e Fernando Trías de Bes (2011)	35
Quadro 3: Os quatro tipo de Ativadores	38
Quadro 4: Tipos de ativação	38
Quadro 5: Graus de maturidade da comunicação interna organizacional	53
Quadro 6: Guia para a análise retórica	64
Quadro 7: Os Ativadores e suas tarefas	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil no Twitter do Porto Digital

66

LISTA DE ABREVIATURAS

Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas (Aberje)	49
Associação Internacional de Parques Tecnológicos e Áreas de Inovação (IASP)	25
Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec)	25
.....	25
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)	20
Centro de Empreendedorismo e Tecnologias da Economia Criativa (Portomídia)	23
Centro de Informática (Cin)	73
Centro de Integração Empresa Escola de Pernambuco (CIEE)	25
Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan)	20
<i>Open Innovation Lab</i> (OIL)	22
Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)	29
Produto Interno Bruto (PIB)	20
Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI)	72
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)	22
Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)	21
Universidade Católica de Pernambuco (Unicap)	75
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	73

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
2. ECONOMIA CRIATIVA	17
2.1 PORTO DIGITAL	20
2.1.1 O parque tecnológico	21
3. INOVAÇÃO	26
3.1 O MODELO A-F	33
3.1.1 Ativadores	35
4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	41
4.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA	54
5. TEORIA DISC	60
6. MATERIAIS E MÉTODOS	63
6.1 LEVANTAMENTO DOS TUÍTES	65
6.1.1 Ano 2016	67
6.1.2 Ano 2017	68
6.1.3 Ano 2018	69
6.1.4 Ano 2019	71
6.1.5 Ano 2020	73
6.2 ANÁLISE DOS TUÍTES	74
7. PROPOSTA <i>FRAMEWORK</i> ZECA	78
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

1. INTRODUÇÃO

A aplicação de processos inovadores em empresas para a otimização em alguma área ou para o desenvolvimento de algum produto está sendo cada vez mais comum. Além disso, para uma empresa ter sua identidade associada como empresa inovadora, cria-se uma expectativa de estar sempre atualizada nas tendências metodológicas e na aplicação de novas tecnologias, atraindo novas oportunidades de negócios.

O economista e cientista político Joseph Schumpeter foi um dos primeiros a conceituar a inovação no livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (1961), mesmo quando o termo ainda não era usado popularmente. Geralmente, o termo ‘inovação’, tanto academicamente quanto no mercado, está atrelado à gestão e à aplicação de processos inovadores em empresas e organizações, não comumente relacionado com ‘comunicação’

Já na questão da comunicação, percebem-se novas formas de produção e distribuição de conteúdo, assim como novos protocolos associados à inovação no desenvolvimento de produtos e processos. Além disso, as práticas de gestão de pessoas e de conteúdo incorporam essas características para a compreensão da atividade de comunicação em transformação.

Visto que sua matéria-prima para produtos ou serviços é a criatividade, a grande maioria das organizações do setor de economia criativa busca inovar em algum nível, seja no serviço ofertado, no desenvolvimento dele ou na gestão empresarial.

Paralelamente, a comunicação organizacional interfere nos processos internos da empresa, influenciando tanto na motivação dos funcionários quanto na qualidade do produto ou serviço. Devido a isso, torna-se necessário compreender de que forma essa comunicação pode influenciar na aplicação de processos inovadores nas empresas de economia criativa.

Portanto, quando as empresas e os produtores de conteúdo se deparam com tais transformações, eles precisam desenvolver processos criativos e inovadores ou aplicá-los em novas metodologias, de forma que a comunicação estimule os processos de inovação.

A inquietação para essa pesquisa é devido ao fato de que a inovação, na maioria dos casos, aparece atrelada à gestão empresarial e ao desenvolvimento de produtos. No entanto, na questão da comunicação, ainda é bastante recente. No livro *Inovação em Comunicação no Brasil* (2018), Lucas Araújo afirma que, até 2016, o Banco de Teses e Dissertações da Capes continha apenas duas dissertações de mestrado, as quais os títulos apresentavam as palavras-

chave 'inovação' e 'comunicação', ambas de 2009.

Além disso, Davis e Florea (2016) argumentam que cada *stakeholder* tem papéis complementares para cumprir no processo de transformação digital, o que inclui os processos de inovação também. Os autores afirmam que “Digital transformation forms part of the local entrepreneurial discovery process. Everyone has a role to play in its organisation and in the ecosystem” (DAVIS, FLOREA, 2016 p. 5). O papel do jornalista, do comunicador, é conscientizar o ecossistema sobre oportunidades sem precedentes oferecidas por tecnologias digitais. Então, é bastante relevante o estudo sobre a comunicação nesses ecossistemas de inovação.

Em vista disso, é necessário entender e compreender como o Porto Digital vem se utilizando da comunicação com seu público nas redes sociais digitais para, assim, ser capaz de propor um ajuste na metodologia de inovação com o estímulo da comunicação organizacional integrada. Dessa forma, o discurso organizacional não se limita à retórica e a filosofia de inovação transpassa no ecossistema do parque tecnológico.

Para esse objetivo, a pesquisa abrange um estado da arte sobre os conceitos de inovação (SCHUMPETER, 1961; KOTLER, TRÍAS DE BES, 2011; CHRISTENSEN, 1997; BOWER, CHRISTENSEN, 1995; CÂNDIDO, 2011), comunicação organizacional (KUNSCH, 2016, 2009; TORQUATO, 2015; NASSAR, 2009; CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013), Teoria DISC (SLOWIKOWSKI, 2005; MARSTON, 1928) e economia criativa (BENDASSOLLI *et al.* 2009; NEWBIGIN, 2010; HOWKINS, 2013; OSTROWER, 2014; MACHADO, 2009). Após o estado da arte, foi realizada uma análise qualitativa dos tuítes do Porto Digital e, com base na fundamentação teórica, foram desenvolvidos um agrupamento de perfis e uma proposta de *framework* para a função de ativador do Modelo A-F de Kotler e Trías de Bes (2011), de forma que a comunicação integre os processos de inovação.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender o discurso organizacional do Porto Digital na rede social digital Twitter e desenvolver uma proposta de *framework* que assimile a comunicação organizacional integrada nos processos de inovação para uma empresa criativa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar um estado da arte dos conceitos de inovação, comunicação organizacional e economia criativa;
- Fazer um levantamento do discurso organizacional do Porto Digital na rede social digital Twitter entre os anos 2015 a 2020;
- Analisar qualitativamente os tuítes selecionados a partir do levantamento;
- Propor um agrupamento de perfis que compreenda a comunicação organizacional integrada;
- Desenvolver uma proposta de *framework* para a função de ativador do Modelo A-F de Philip Kotler e Fernando Trías de Bes (2011) com base no agrupamento de perfis elaborado.

2. ECONOMIA CRIATIVA

A economia tradicional tem como base a produção e recursos tangíveis e seus produtos "não são consumidos simbolicamente, mas materialmente, e sua utilidade não depende de seu significado" (BENDASSOLLI *et al.* 2009). Diferentemente, a economia criativa tem como principal produto a criatividade.

Mas a origem da economia criativa, como se chama normalmente, se deu quando as antigas tradições do trabalho cultural e industrial – design, produção, decoração e representação – começaram a ter vínculos com uma gama mais ampla de atividades produtivas modernas – a publicidade, o design de roupa, o desenho gráfico e a mídia de imagens em movimento – e, mais importante ainda, quando começaram a ter maior abrangência pelo poder da tecnologia digital. (NEWBIGIN, 2010, p. 13)

A concepção do termo “Indústrias Criativas” é atribuída pelo governo da Austrália na década de 1990, denominando as indústrias que provêm da criatividade, da habilidade do indivíduo e geram empregos e capital a partir da exploração da propriedade intelectual. No entanto, foi na Inglaterra, com o então primeiro-ministro Tony Blair, que o termo se popularizou.

[...] Blair criou uma unidade inteiramente focada no estudo de políticas públicas para as IC da Inglaterra. Recentemente, o mesmo governo criou um Ministério das Indústrias Criativas. Talvez como consequência, a Inglaterra possui hoje um mapeamento relativamente detalhado dessas indústrias no país, sobretudo em termos de suas cadeias de valor, participação na geração de empregos e do PIB (DCMS, 2001). (BENDASSOLLI, 2015. p. 17)

De acordo com Howkins (2013), nesse tipo de economia, a matéria-prima mais importante e o produto econômico mais valioso é a criatividade. Para Bendassolli (2015), a criatividade é a habilidade do indivíduo de manusear ferramentas e metodologias a partir de uma ideia desenvolvida por si, resultando em produtos que são considerados como “arte” ou como “mercado”. Portanto, nas Indústrias Criativas, os bens são criados por pessoas criativas. Para Ostrower (2014), a criatividade é uma competência inerente ao homem, que é utilizada para suprir alguma necessidade. Para tal, ele cria algo que será capaz de suprir essa, isso chama-se de ‘potencial criador’.

Portanto, criatividade é a capacidade de criar algo para atender algo. Para a autora, a ação de criar engloba a capacidade de compreender, assim como de relacionar, ordenar, configurar e significar. (OSTROWER, 2014)

Já para a gestora e educadora Alkmim (2019), a criatividade é um processo da mente onde há a produção de novas ideias que desenvolvem novas perspectivas e visões de mundo a partir do sentir, pensar e do agir. Ela também utiliza o conceito de Soriano para a criatividade, a qual comenta que são processos de pensamentos associados à imaginação, inovação, inspiração e originalidade, até solucionando problemas, novamente similar ao conceito de inovação que ainda será abordado neste presente artigo.

Sobre o potencial criador, a autora comenta que

O potencial criador elabora-se nos múltiplos níveis do ser sensível-cultural-consciente do homem, e se faz presente nos múltiplos caminhos em que o homem procura captar e configurar as realidades da vida. Os caminhos podem cristalizar-se e as vivências podem integrar-se em formas de comunicação, em ordenações concluídas, mas a criatividade como potência se refaz sempre. A produtividade do homem, em vez de se esgotar, liberando-se, se amplia. (OSTROWER, 2014, p. 27)

Portanto, não basta apenas saber que há uma habilidade e um potencial inerente, é necessário estimulá-los por meio de metodologias, processos criativos, que auxiliam no desenvolvimento daquilo que se deseja alcançar. Em seu artigo, Pascoal (2016) apresenta o processo de Catherine Patrick, no livro *O pensamento criativo* (2011), dividido em quatro fases:

1. Preparação: é a fase de coleta e manipulação do maior número de dados e elementos pertinentes a um problema. Ler, anotar, discutir, coleccionar, consultar, rabiscar, cultivar sua concentração no assunto.
2. Incubação: é quando o inconsciente entra em ação e, desimpedido pelo intelecto, elabora as inesperadas conexões que constituem a essência da criação.
3. Iluminação: O momento da gênese da ideia, a iluminação ou síntese ocorre para o homem criativo em incubação nos momentos mais inesperados.
4. Verificação: Nesta fase, o intelecto termina a obra que a imaginação iniciou. O criador analisa, julga e testa sua ideia para avaliar sua adequação. (PATRICK, 2011, *apud*. PASCOAL, 2016)

Essa é apenas uma das metodologias que podem ser aplicadas em processos criativos.

Christensen afirma que empresas com indícios de inovação, que, para isso, é necessário criatividade, visto que inovar é uma consequência da habilidade de criar. Dessa maneira, a

busca por inovação e/ou a aplicação desta na organização, pode ser considerada uma forma de processo criativo em exercício.

Entretanto, ainda existe uma discussão acerca do termo “adequado” para denominar esse setor, principalmente na semelhança semântica com o conceito de “indústria cultural”. Outras denominações no campo são ainda “economia cultural” e “economia criativa”. Sobre o termo mais popular, o de indústria cultural, formulado pelos filósofos Theodor Adorno e Max Horkheimer no contexto da Escola de Frankfurt, na Alemanha, na década de 1960, Machado (2009) comenta que trata-se de uma denominação para a produção de cultura em massa na sociedade capitalista, de forma que, “obedeceria aos mesmos princípios da produção econômica em geral, isto é, aqueles associados à lógica comercial, portanto, ao lucro.” (MACHADO, 2009. p. 87). Todavia, de acordo com Bendassolli (2009), o termo indústria cultural foi formulado em uma sociedade materialista, ou seja, que buscava o conforto econômico. Nos últimos dez anos, porém, já se faz presente uma sociedade pós-materialista que dá mais importância ao “atendimento de necessidades de ordem estética, intelectual, de qualidade de vida e de envolvimento em processos de tomada de decisão autônomos no trabalho e no próprio sistema político.” (BENDASSOLLI, 2015, p. 17).

Pode-se dizer que a tendência em substituir o termo indústria cultural por esses dois [economia criativa e economia da cultura] parece apontar para duas preocupações por parte dos adeptos dessas categorias: 1. afastar a dimensão negativa e crítica encerrada no conceito analítico de indústria cultural, tal como desenvolvido pela Escola de Frankfurt; 2. a necessidade de encontrar uma denominação que dê conta de uma série de atividades não contempladas pelo conceito de indústria cultural. (MACHADO, 2009. p. 92)

No entanto, Machado (2009) comenta que o termo “indústria cultural” está sendo substituído por “economia criativa” devido ao novo discurso dos profissionais da área cultural. Também por causa do uso da criatividade como bem e matéria-prima, utilizando a propriedade intelectual como capital. Bendassolli (2007) apresenta a definição de economia criativa pelo Ministério da Cultura brasileiro (2006):

Como parte de um novo conceito mundial, a Economia Criativa é aquela que, independente de ter finalidade cultural, inclui a cultura, a criatividade e o conhecimento em seu processo de produção. Fazem parte da Economia Criativa, por exemplo, o artesanato, as publicações, a moda, a música, o audiovisual, o design, a web, o Software, a fotografia, as indústrias do lazer e entretenimento e as indústrias culturais, entre outras (s/p). (BENDASSOLLI, 2007, p. 19)

Portanto, avaliar o valor de algo tão subjetivo quanto a criatividade não é tão fácil quanto avaliar um produto tradicional, sendo difícil cotar um artefato criativo. Primeiro, para ser considerado um bem ou serviço criativo, ele precisa ter sido o resultado da criatividade e que tenha um valor econômico (HOWKINS, 2013).

Além disso, o contexto social no qual a economia criativa está inserida também é influenciado pelas modificações resultantes do cenário econômico fomentado pela inovação, uma vez que “a criatividade impulsiona a inovação e a inovação impulsiona mudanças.” (NEWBIGIN, 2010, p.16). Logo, muitas *startups* se inspiram em um problema social para criar soluções através de algum produto ou serviço.

De acordo com uma pesquisa feita pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), em 2015, o setor de cultura movimentou R\$ 155 bilhões no Brasil, ou seja, 2,64% do Produto Interno Bruto (PIB), com aproximadamente 850 mil profissionais da área. Na última década, foi o setor que mais cresceu em comparação com os outros da economia. Pela pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan) em 2014, a economia criativa avançou 69,8% de 2003 a 2013, dessa forma, 36,4% acima do PIB nacional deste mesmo intervalo de tempo.

Em Pernambuco, o ecossistema de economia criativa tem como núcleo de fomentação o parque tecnológico Porto Digital.

2.1 PORTO DIGITAL

A inovação está sendo utilizada como um diferencial no mercado, antes apenas em empresas de tecnologia, mas, atualmente, vem abarcando de outros nichos, como da economia criativa. A utilização do termo é tão ampla, seja nos discursos internos quanto nos externos, no entanto, isso não comprova que estão sendo aplicados processos inovadores.

O Porto Digital é um dos principais parques tecnológicos da América Latina, situado na cidade do Recife. Até 2020, ele abarcava mais de 330 empresas das áreas de Tecnologia da Informação e Economia Criativa. No entanto, seu ecossistema abrange não só essas, mas também as pequenas *startups* e empresas que se encontram tanto na periferia quanto no interior dele, sendo influenciadas pelo discurso organizacional do parque tecnológico.

2.1.1 O parque tecnológico

Um parque tecnológico é um local de integração entre empresas, educação e pesquisa, com uma gestão voltada para a inovação. Criado em 2000, o Porto Digital tem como visão se tornar o melhor ambiente de inovação e empreendedorismo nas áreas de Economia Criativa e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Como também, sua missão é se afirmar como um dos principais pilares da economia do futuro de Pernambuco, além de se transformar em uma das âncoras do desenvolvimento.

Em 2020, o parque tecnológico teve como meta estratégica ter vinte mil colaboradores de alta qualificação profissional e valor agregado maior que 400 empreendimentos inovadores. Para obter isso, o Porto desenvolveu quarenta projetos articulados em oito eixos estratégicos:

- Criação, atração e desenvolvimento de empreendimentos no Porto Digital;
- Interiorização do Porto Digital e apoio às cadeias produtivas locais;
- Desenvolvimento de tecnologias para a promoção do bem-estar das cidades e das pessoas;
- Qualificação de capital humano para empreendedorismo, inovação e competitividade empresarial;
- Desenvolvimento de projetos de cooperação tecnológica com universidades e empresas;
- Estudos e pesquisas para o futuro da economia digital em Pernambuco;
- Ampliação da oferta de infraestrutura imobiliária, tecnológica e de serviços do Porto Digital;
- Aperfeiçoamento da gestão institucional e promoção do Porto Digital.¹

O Porto Digital se encontra no centro histórico da capital pernambucana, com uma área de 171 hectares e que abrange majoritariamente o Bairro do Recife, mas também os bairros de Santo Amaro, Santo Antônio e São José. Em 2014, o parque ampliou sua atuação para a cidade de Caruaru ao criar o Armazém da Criatividade, que se encontra no polo de moda da cidade.

Figura 1: Área que o Porto Digital ocupa na cidade do Recife

1 Fonte: <https://www.portodigital.org/parque/gestao-do-parque/missao>



Fonte: site do Porto Digital

O parque tecnológico possui dois institutos de pesquisa e inovação (laboratórios de testes de aplicativos e o L.o.u.c.o - Laboratório de Objetos Urbanos Conectados), programas voltados para o empreendedorismo (*Mind the Bizz*, incubação), serviços voltados à economia criativa e à tecnologia de informação da comunicação (Portomídia, Armazéns da Criatividade, *Open Innovation Lab*), além de projetos, cursos e oficinas voltadas para a capacitação, desenvolvimento de *networking* e empreendedorismo de entrantes no mercado.

O *Mind the Bizz*, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), é um programa que dura dez semanas, o qual oferece oficinas, atividades, mentoria, *coaching* e *meetups* aos pequenos empresários inscritos das áreas de de Tecnologia de Informação e Comunicação, Jogos Digitais, Audiovisual, Animação, Música, Design ou Fotografia.

Open Innovation Lab (OIL) é um programa de inovação aberta que visa criar oportunidades para aumento de colaboradores, investimento, apresentando às grandes empresas e instituições públicas as ações de inovação em rede que geram negócios para o parque.

O Porto Digital foi criado a partir do modelo de Hélice Tríplice, abordagem desenvolvida pelo professor Henry Etzkowitz e pelo sociólogo Loet Leydesdorff, em 1998, onde há uma relação de complementaridade entre Universidade, Mercado e Governo, na produção de serviços e artefatos, atrelados à inovação tecnológica no cenário econômico.

Em uma reportagem de março de 2021 do Jornal do Commercio, Belfort (2021) apresentou que o Porto Digital teve um aumento de 22% do faturamento anual de 2020, apesar da queda na economia devido à pandemia da Covid-19, finalizando com um total de R\$ 2,86 bilhões. A reportagem aponta que as principais empresas responsáveis por esse aumento do faturamento são Accenture, Acqio, Avanade, Avantia, Cesar, Insole, Neurotech, Rede Globo, Sertell e Tempest. Além disso, o parque alcançou até o final de 2020 com 13.378 profissionais e 349 empresas embarcadas.

A renovação das empresas que vão compor o parque e o estímulo ao surgimento de novos e criativos negócios é realizada nas incubadoras de empresas, serviços que disponibilizam suporte técnico, gerencial, consultoria e estratégias para desenvolvimento e planejamento do produto e/ou serviço por empresas recém-criadas, como as *startups*. As incubadoras não são fundamentais apenas para o desenvolvimento do produto como, também, no ciclo de vida das empresas, tendo como papel instigar a inovação empreendedora na comunidade.

Devido ao crescimento das indústrias criativas no mundo e, principalmente, no país, o Porto Digital criou, em 2013, o Centro de Empreendedorismo e Tecnologias da Economia Criativa (Portomídia), braço do parque na economia criativa recifense. Atuando em seis áreas da economia criativa (multimídia, design, música, cinema, games e fotografia), o Portomídia oferece cursos para capacitação, galeria de artes digitais, laboratórios para esses setores, além de uma incubadora. O Portomídia tem como pilares: a Experimentação, a Exibição, a Educação e o Empreendedorismo. (PORTO DIGITAL)

A partir da iniciativa do Porto Digital, a inovação, juntamente com a economia criativa, passam a ser encorajadas no Recife, tornando a cidade em um ambiente favorável àquelas *startups* que buscam inovar em seus campos de atuação. Cria-se um ecossistema tendo o parque tecnológico como núcleo de estímulo para as empresas que procuram entrar nesse setor e/ou crescer na área. (RODRIGUES, 2017. apud. PINHO, 2018, p. 2)

Dessa forma, o Portomídia serve como ponto de apoio, até mesmo de origem, para empresas que buscam integrar o setor da economia criativa. Por possuir uma incubadora, o

local também desenvolve um papel significativo para as empresas que passam pelo processo

de incubação, uma vez que tem disponíveis treinamentos e assessorias em gestão empresarial, modelagem de negócios, como também infraestrutura capacitada para atender às necessidades das *startups*.

Por meio da disponibilidade de laboratórios, o Portomídia procura instigar jovens cineastas a concluírem seus projetos uma vez que o processo de pós-produção de audiovisual pode ser custoso, principalmente para realizadores individuais e pequenas empresas

Visando ajudar as *startups* a não terem gastos excessivos, o Portomídia oferece uma Galeria de Artes Digitais, assim, a empresa pode testar seu produto e observar a interatividade com o público. Procurando fortalecer o mercado da economia criativa, o Portomídia promove os cursos de capacitação em todas as áreas abordadas pelo centro (multimídia, design, música, cinema, games e fotografia). Os *workshops* tratam sobre temas que não são discutidos comumente para que, assim, as empresas possam inovar e surpreender no produto/serviço.

O centro procura incentivar e alimentar as indústrias criativas do Recife, tendo um papel importante na formação de *startups* e de seus produtos inovadores, principalmente por serem desenvolvidos na incubadora. Movimentar a economia criativa recifense significa estimular não só a economia, como também a população.

O Creative Economy Report adiantado pela UNCTAD de 2008 sugeriu uma definição mais inclusiva; "A interface entre criatividade, cultura, economia e tecnologia, expressa na capacidade de criar e fazer circular capital intelectual com o potencial de gerar renda, empregos e exportações, junto com a promoção da inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano. Isto é o que a economia criativa emergente está conseguindo fazer". (NEWBIGIN, 2010, p. 22)

Ao longo de oito anos de existência, o Portomídia foi e continua sendo o berço de empresas voltadas para a economia criativa. No total, são 46 empresas: 3 Brasis, ADPT Design, Aogue - Ideias Colaborativas, Afinco Labs, Atma Comunicação, Aurora Filmes, Berlim Digital, Big Hut, Bits Studio Gráfico, Blackzebra Studio, Carnaval Filmes, Caruaru no Face, Clube do Gestor, Combogó Comunicação e Estratégia, Consumix - Comunicação, Consumo e Conhecimento, Cumbuca, Escribo, Estúdio Apollo 17, EuEscrevo, Fab Lab Recife, Flystar, Fun.der.ground, Futuring.Today, Globo, Hup Studio, Ideiaimagem, Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG), Instituto Tribio, Iris Agencia Interativa, Joy Street, Jynx, Lamparina Ateliê Fotográfico, LE FIL, Line Ateliê Criativo, Manifesto Game Studio,

Meantime, POWER - Empreendedorismo Feminino, Proa Cultural, PUGA Studios, Raid Hut,

Red Sauce Creative, Selvagen, Somos Cordel, Tear Negócios, VideoPorto e Werkbund.

(PORTO DIGITAL)

Cada uma dessas empresas têm produtos de caráter inovador, uma vez que “estas empresas geralmente surgem a partir de ideias que buscam facilitar a vida da população a partir do oferecimento de um serviço, normalmente relacionado à área da tecnologia.” (RODRIGUES et al. 2017, p. 01). Algumas delas possuem reconhecimento nacional, como a Globo, seu braço no Nordeste, que ganhou o prêmio do Centro de Integração Empresa Escola de Pernambuco (CIEE) de melhor programa de estágio. Além dessa, o próprio Porto Digital recebeu prêmios desde 2008, sendo os mais recentes, em 2017, o Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade na categoria "Excelência em Gestão Compartilhada do Patrimônio Cultural"; em 2016, o Armazém da Criatividade de Caruaru foi o único representante das Américas entre os dez melhores projetos inovadores de parques científicos e tecnológicos no prêmio Inspiring Solutions, que é promovido pela Associação Internacional de Parques Tecnológicos e Áreas de Inovação (IASP); e em 2015, o parque foi eleito pela terceira vez como o melhor parque tecnológico/habitat de inovação do Brasil pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec).

3. INOVAÇÃO

Este capítulo aborda os principais conceitos de inovação, seus tipos e impactos, tanto na cultura da empresa quanto no mercado. Para isso foi feita uma revisão bibliográfica do conceito para autores seminais, como Joseph Schumpeter e Clayton Christensen. Além disso, também foi levantado o conteúdo do Manual de Oslo que define os tipos e os impactos da inovação descritos pela a organização.

O economista e cientista político Joseph Schumpeter foi um dos primeiros a conceituar inovação no livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (1961), mesmo quando o termo ainda não era usado popularmente. Na obra, a inovação é chamada de “destruição criadora”, fenômeno acelerado pelo capitalismo e pela globalização de empresas que alcançavam a concorrência perfeita e criavam monopólios temporários ao lançar produtos ou serviços tão inovadores que terminavam por criar um novo setor no mercado.

De acordo com o referido autor, o capitalismo é dinâmico, as organizações precisam se adaptar e crescer para sobreviver a cada novo cenário econômico. Portanto, para prosperar, as empresas estão sempre evoluindo, visto que, a cada novo produto, nova ferramenta, o modelo anterior é substituído. Schumpeter utiliza como exemplo a evolução das novas técnicas de agricultura desde a Revolução Industrial.

O capitalismo é, por natureza, uma forma ou método de transformação econômica e não, apenas, reveste caráter estacionário, pois jamais poderia tê-lo. Não se deve esse caráter evolutivo do processo capitalista apenas ao fato de que a vida econômica transcorre em um meio natural e social que se modifica e que, em virtude dessa mesma transformação, altera a situação econômica. (SCHUMPETER, 1961, p. 110)

O autor afirma que o cenário econômico é alterado por diversos fatores externos, como as guerras ou o crescimento populacional, por exemplo. No entanto, o principal impulso é a criação de novos bens de consumo, novos métodos de produção, novos mercados e das novas formas de organização industrial (SCHUMPETER, 1961) no âmbito interno das organizações. Dessa forma, a inovação era capaz de “destruir” os antigos métodos, processos e bens e “criar” novos modelos.

[...] processo de mutação industrial — se é que podemos usar esse termo biológico — que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir

de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos.
[...] Este processo de **destruição criadora** é básico para se entender o

capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver. (SCHUMPETER, 1961, p. 110. grifo nosso)

Neste sentido, a inovação deve partir do cerne da empresa, principalmente em contextos competitivos, devido às transformações de cenários econômicos principalmente a partir do fenômeno da Globalização. (SCHUMPETER, 1961). Dessa forma, a inovação pode ser compreendida como uma das engrenagens que movem o capitalismo.

Para o professor da Universidade Harvard, Clayton Christensen, é a inovação que cria novas oportunidades no mercado, sendo uma das ferramentas que os atuais empreendedores se utilizam para ganhar vantagem de um concorrente, seja aprimorando um produto/serviço já existente (inovação sustentadora) ou criando um novo produto/serviço (inovação disruptiva). (CHRISTENSEN, 1997).

No artigo publicado pela Harvard Business Review, em 1995, juntamente com Joseph L. Bower, Christensen conceitua o que chamou de “tecnologias disruptivas” e “tecnologias sustentadoras”. Os autores apontam que empresas frequentemente buscam investir em tecnologias que agradam o cliente que já possuem - e de quem ficam muito próximas - mas não conseguem aplicar o mesmo empenho para entender as tecnologias que os futuros clientes exigirão. Essas pequenas melhorias são as chamadas “tecnologias sustentadoras”, que procuram apenas incrementar atributos de produtos e serviços já existentes e que os clientes atuais já prezam.

Já “tecnologias disruptivas” seriam capazes de estabelecer novos clientes e criar novos setores no mercado, mesmo que não agradem aos clientes antigos.

[...] as tecnologias disruptivas introduzem um pacote de atributos muito diferente daquele que os clientes tradicionais historicamente valorizam [...] Como regra geral, os principais clientes não estão dispostos a usar um produto disruptivo em aplicativos que eles conhecem e entendem. A princípio, então, tecnologias disruptivas tendem a ser usadas e valorizadas apenas em novos mercados ou novas aplicações; na verdade, eles geralmente tornam possível o surgimento de novos mercados. (BOWER; CHRISTENSEN, 1995. p. 45)

Assim como Schumpeter (1961), Christensen e Bower (1995) reconhecem que os mercados estão em constante mudança, setores eventualmente vão desaparecer, e as disrupturas fazem parte deste processo. Cabe a cada empresa não impedir essa transfiguração, mas, sim, identificar quando for preciso se adaptar, não permitindo que a concorrência a

obrigue a mudar.

Não importa o setor, uma corporação consiste em unidades de negócios com vida útil limitada: as bases tecnológicas e de mercado de qualquer negócio

acabarão por desaparecer. Tecnologias disruptivas fazem parte desse ciclo. As empresas que entendem esse processo podem criar novos negócios para substituir os que inevitavelmente morrem. Para isso, as empresas devem dar liberdade aos gerentes de inovação disruptiva para realizar todo o potencial da tecnologia - mesmo que isso signifique, em última instância, matar os negócios tradicionais. Para a corporação viver, ela deve estar disposta a ver as unidades de negócios morrerem. Se a corporação não os eliminar, os concorrentes. (BOWER; CHRISTENSEN, 1995. p. 53)

Em 1997, no livro *The Innovator's Dilema*, Christensen troca a palavra “tecnologia” por “inovação” em seus conceitos, entendendo que não são as tecnologias que provocam as mudanças, mas os usos que se fazem delas, popularizando os termos “inovação sustentadora” e “inovação disruptiva” para classificar as mudanças incrementais ou revolucionárias, respectivamente.

A inovação do tipo sustentadora é feita a partir de incrementos que otimizem a função do produto de um mercado já existente, dessa forma, a empresa não assume tantos riscos. Já a inovação disruptiva rompe um mercado, criando um novo setor, ou seja, um novo produto/serviço que apresentarão soluções mais eficientes. (CÂNDIDO, 2011).

Em 2003, ele desenvolve no livro *The Innovator's Solution* (2003) a hipótese de que a chave para inovar não é utilizar as inovações disruptivas para atender aos desejos dos clientes já estabelecidos, mas observar as forças externas que levaram o cliente a precisar do “trabalho” que o produto/serviço exerce. No entanto, muitas empresas entendem como irrelevante investir nas inovações disruptivas, visto que elas levam mais tempo e não são financeiramente interessantes durante o processo. Em vista disso, os administradores compreendem de forma errônea que a inovação não auxilia o suficiente o crescimento corporativo, assim, o esforço para desenvolvê-la seria considerado desprezível.

Quadro 1: Síntese das características das Inovações Disruptivas e Sustentadoras

INOVAÇÕES DISRUPTIVAS	INOVAÇÕES SUSTENTADORAS
<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente são produtos/serviços mais baratos, elegantes, mais fáceis de usar e que atendem a um público que não era contemplado anteriormente; - Possuem novos atributos que os novos e potenciais consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Procuram fazer melhorias que enriqueçam o desempenho de produtos/serviços já estabelecidos no mercado; - Satisfazem os clientes já estabelecidos no mercado;

valorizam;	
------------	--

<ul style="list-style-type: none"> - Custam menos, são mais simples, sendo mais conveniente para o uso; - Geralmente utilizadas por empresas entrantes no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alguns atributos são menos atrativos: custo, tempo etc.; - Geralmente utilizadas por empresas já estabelecidas no mercado.
--	---

Fonte: Cândido (2011)

No entanto, como chegar em um artefato inovador? Para Christensen e Raynor (2003), a chave não é prever o que os indivíduos irão fazer com aquele produto, mas as forças que os levam àquela ação que precise do uso do produto.

[...] os clientes - pessoas e empresas - têm "empregos" que surgem regularmente e precisam ser concluídos. Quando os clientes tomam conhecimento de um trabalho que precisam realizar em suas vidas, eles procuram um produto ou serviço que possam "contratar" para fazer o trabalho. [...] Seus processos de pensamento se originam com a consciência de precisar fazer alguma coisa, e então eles decidem contratar alguma coisa ou alguém para fazer o trabalho da maneira mais eficiente, conveniente e barata possível. As dimensões funcionais, emocionais e sociais dos trabalhos que os clientes precisam ser feitos constituem as circunstâncias em que compram. (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003, p.75)

É necessário, portanto, observar os costumes e a rotina do público-alvo para entender as suas necessidades. Para gerar um serviço diferenciado de outros, a empresa deve direcionar-se para o contexto no qual o cliente se encontrava quando precisou daquela função. (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003)

Todavia, alcançar a inovação não é um fenômeno que acontece em lapsos de inspiração, mas é derivada de uma cultura que deve ser estabelecida nas empresas através de metodologias, processos e planejamento, essenciais para o desenvolvimento industrial, uma vez que os processos de Globalização pressionam as empresas para que os produtos e serviços inovadores tornem-se rapidamente em ferramentas concorrentes dos mercados mundiais. (CHRISTENSEN, 1997).

Porque a inovação não é uma característica de produtos e ou serviços, mas uma filosofia a ser adotada pela a empresa, o Manual de Oslo (1997) - editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) como uma proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica com o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa -

aponta a existência de quatro tipos de inovação: do produto/serviço, organizacional, do processo e de marketing.

Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. As inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. (MANUAL DE OSLO, 1997. p. 23)

Dessa forma, a inovação presente em todos os aspectos da empresa influencia nos seus resultados, uma vez que melhorias nas metodologias de produção implicam no desenvolvimento de uma nova gama de produtos/serviços possíveis. Além disso, novos meios organizacionais estimulam a equipe empresarial gerando, assim, interações entre si, que possam direcionar os novos conhecimentos para inovar.

O Manual (1997) assume que as inovações de produtos podem ser tanto acréscimos de melhorias significativas, como a eficiência do produto/serviço - a adição de novas funções - quanto o desenvolvimento de um novo produto/serviço por completo. No entanto, alterações que não influenciam nas características funcionais, não são consideradas como inovação. Em sua quarta edição, o Manual (2018) adiciona características do design do produto como um tipo de inovação de produto, algo que em suas edições anteriores era considerado inovação de marketing.

As inovações de processo ocorrem quando a empresa implanta novas metodologias de produção, distribuição e logística ou sistemas de comunicação e informação. Na quarta edição, o Manual (2018) transferiu serviços auxiliares de inovação de processo para a administração e gestão.

Em suas primeiras edições, o Manual (1997) admitia que a inovação de marketing era quando há um novo método ou novas técnicas de divulgação e/ou alterações no design do produto elaborando uma nova noção. Contudo, em sua edição mais recente, esse tipo de inovação foi atribuída à de produto, e a inovação de marketing, então, é quando há modificações nos processos de marketing, vendas e/ou suporte ao consumidor após a venda. (MANUAL DE OSLO, 2018).

A inovação organizacional, de acordo com o Manual de Oslo (2018), é voltada à

administração e gestão. Diferentemente dos demais tipos de inovação do Manual (1997), a inovação organizacional é mais voltada para os funcionários da empresa, uma vez que ela visa

a melhoria do desempenho por meio da diminuição de custos administrativos, conseqüentemente, intervindo na satisfação no local de trabalho que, por sua vez, influenciará na produtividade.

Os aspectos distintivos da inovação organizacional, comparada com outras mudanças organizacionais em uma empresa, é a implementação de um método organizacional (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas) que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência. (MANUAL DE OSLO, 1997. p. 62)

Uma vez que a corporação tenha implantado ao menos uma das inovações descritas, ela alcançará resultados que variam de acordo com a qualidade da inovação e com o setor no mercado em que ela se encontra. Como a Globalização é um fator relevante que impulsiona as empresas a buscarem a inovação, quando elas aderem a alguma categoria de inovação estabelecida pela Manual, resultará em mudanças tanto na esfera nacional, quanto na internacional.

Em vista disso, as corporações buscam inovar para consolidar sua posição no mercado, bem como obter vantagens. “Uma empresa pode ter um comportamento reativo e inovar para evitar perder mercado para um competidor inovador ou pode ter um comportamento pró-ativo para ganhar posições de mercado estratégicas frente a seus competidores.” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 38)

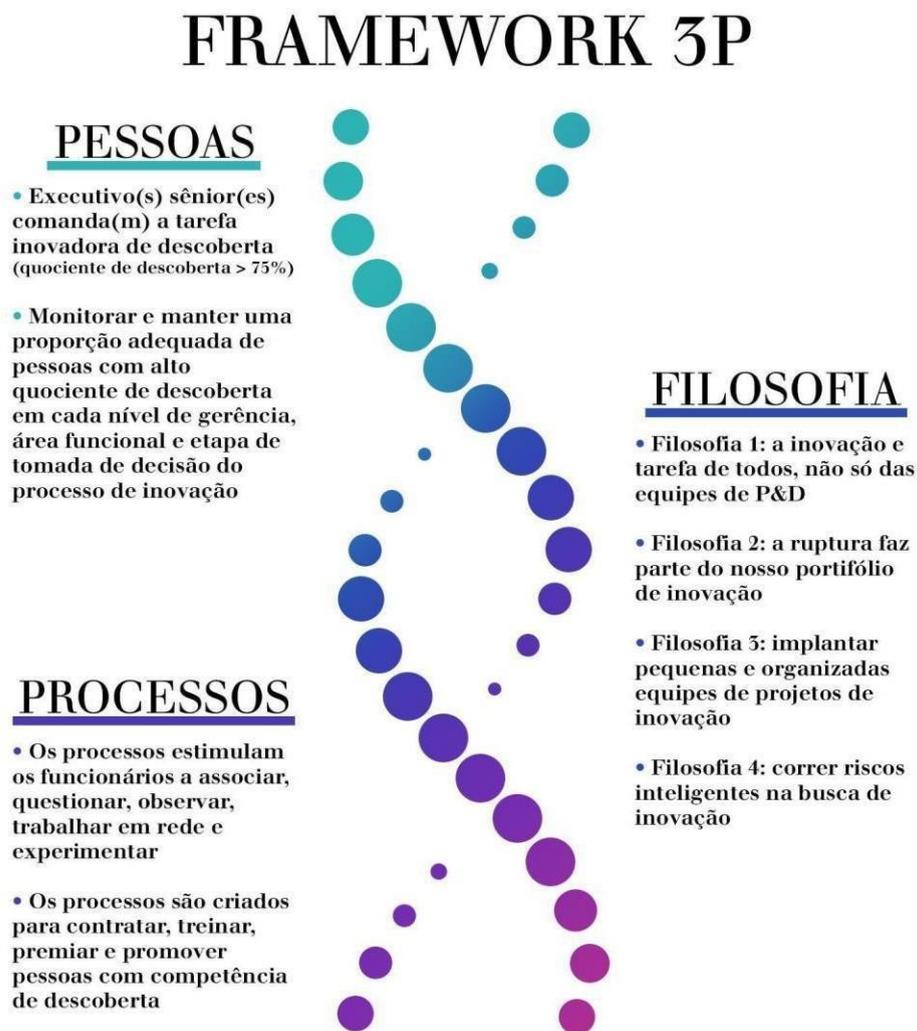
Ademais, como Christensen (1997) apontava, o Manual (1997) reforça o papel da Globalização como engrenagem para a inovação. Em consequência de que a competição internacional provoca as empresas a se diferenciarem das outras, impelindo-as a desenvolver novos produtos e serviços de forma que aumenta seu desempenho no mercado e, dessa forma, é capaz de alterar as estruturas institucionais.

O Manual estabelece que o produto, processo, marketing ou organizacional será determinado como inovador quando estes sejam novos ou incrementados de melhorias para a empresa. Assim, uma empresa inovadora será aquela que implementou ao menos uma dessas mudanças. Este é um conceito diferente do de Christensen, que apresenta no livro *DNA do Inovador* (2011), o *Framework 3P*, modelo criado para auxiliar no enquadramento de empresas com potencial de serem inovadoras. A partir de análises e entrevistas de empresas consideradas inovadoras, como Google, Amazon e Apple, Christensen percebeu três aspectos em comum entre elas: pessoas, processos e filosofias (que traduzida para inglês é

philosophies), dando o nome ao *Framework 3P*.

O ponto é, claro, que o DNA de organizações inovadoras provavelmente refletirá o DNA de seu fundador. Quando falamos com fundadores inovadores sobre organizações e times inovadores, eles repetidamente discutiram o valor de povoar a organização com pessoas que são como eles (em outras palavras, inovadores), processos que encorajam habilidades inovadoras que eles dependem (por exemplo, questionar, observar, networking, experimentar), e filosofias (uma cultura que encoraja todos a inovarem e tomar riscos inteligentes). (CHRISTENSEN, 2011, p. 167)

Figura 2: Modelo do Framework 3P desenvolvido por Clayton Christensen



Fonte: infográfico produzido pela autora com ajuda da jornalista Ana Beatriz Marinho.

De forma similar, Kotler e Trías de Bes (2011) certificam-se de que “quando uma empresa inova em todos os níveis, também há responsabilidade em todos os níveis e em cada etapa do processo de inovação.” (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011). Assim, os autores asseguram que a inovação não é um objetivo a ser alcançado, mas uma cultura a ser

desenvolvida dentro da empresa, que impele ao mercado um fluxo constante de inovações incrementais/sustentadoras.

3.1 O MODELO A-F

Kotler e Trías de Bes (2011) reconhecem que a inovação não ocorre rapidamente, ela deve ser implementada como um conjunto de inovações incrementais que, conseqüentemente, podem resultar em uma inovação disruptiva. Assim como Christensen (1997), eles confirmam que as inovações surgem como resultado de observar o consumidor, dessa forma “obtendo ideias que os próprios consumidores nunca teriam sido capazes de verbalizar.” (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011, p. 26).

Os autores admitem a inovação como uma nova forma de administração de empresas, diferentemente das formas tradicionais pelo fato de que, nas empresas convencionais, os departamentos têm funções definidas, enquanto a inovação ocorre em todos os níveis da organização, sem pertencer a nenhum em particular. Para isso, criatividade, ideias e tecnologias têm um papel fundamental nos processos de implementar e cultivar a inovação. Portanto, são necessárias pessoas para gerenciar esses processos. No entanto, muitas empresas ainda confundem inovação com criatividade, supondo que sejam iguais e, assim, investem em técnicas criativas acreditando que, se os funcionários trabalharem de modo mais criativo, as soluções resultarão em inovação. (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011)

[...] a implementação de uma cultura criativa não assegura a inovação. A fim de fechar a equação e obter uma empresa inovadora, é condição absoluta que a cultura criativa coexista com o planejamento de inovação, os processos de inovação e um sistema de recompensa. (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011. p. 307)

Os autores pontuam que as organizações querem que seus funcionários desenvolvam algo inovador e, ao mesmo tempo, trabalhe eficientemente em sua função original. No entanto, eles afirmam que isso é impossível pois não há como um indivíduo mude o modo pelo qual realiza a sua tarefa enquanto ele a realiza de forma eficiente. (KOTLER, TRÍAS DE BES, 2011)

De acordo com Kotler e Trías de Bes (2011), os projetos de inovação têm prazos, orçamentos, recursos específicos, administração e gestão própria de cada equipe, objetivos

definidos e, principalmente, devem ser contínuos e constante, ou seja, ocorrendo simultaneamente diferentes projetos de inovação, cada um com sua equipe, e/ou assim que um projeto é finalizado, se inicia outro. À vista disso, e se diferenciando um pouco do viés de Christensen, Kotler e Trías de Bes (2011) admitem que uma organização é inovadora quando ela consegue combinar projetos de inovações independentes e iniciá-los e executá-los frequentemente.

Digamos que a inovação seja uma atividade contínua, composta de tarefas descontínuas, isto é, processos. Os processos de inovação são elaborados para executar projetos. São tarefas específicas, que devem ser concluídas em um período específico. Um processo de inovação que continua indefinidamente só pode gerar gastos e talvez nunca se torne uma fonte de receita. (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011, p.33)

Os autores perceberam que os projetos de inovação são feitos por meio de processos, os quais são compostos por uma série de estágios. Então, Kotler e Trías de Bes (2011, p. 34) chegaram à conclusão que, para inovar, “precisamos de um projeto para nos movermos através de uma série de estágios.” Um processo de inovação segue a seguinte sequência: (1) objetivos; (2) pesquisa; (3) ideias; (4) avaliação; (5) desenvolvimento; (6) lançamento. Sendo que esses estágios resultam da interação dos envolvidos no processo de inovação.

[...] as fases ou os estágios de um processo de inovação não podem ser predeterminados, mas devem emergir como resultado da interação de um conjunto de funções ou papéis desempenhados por certos indivíduos. [...] Dessa maneira, em vez de termos um processo que determinadas pessoas devem seguir, temos um grupo de pessoas que, em interação espontânea e observando necessidades ao longo do projeto, concebem um processo. (KOTLER, TRÍAS DE BES, 2011, p. 34)

Com base nisso e que a inovação não é linear, acreditando que as funções são pioneiras ao processo, o qual resulta da interação dessas funções, os autores criam o Modelo A-F, que define seis funções para a equipe de inovação. Eles se basearam nas empresas que emitiram as melhores práticas de inovação, como a Google, Apple, Toyota, 3M, Procter & Gamble, Starbucks entre outras.

Portanto, o modelo A-F [...] não é um processo de inovação, mas a lista de funções básicas que descobrimos existir nas empresas que revelaram as

melhores práticas de inovação nos últimos anos. Nossa proposta é que, se uma empresa quiser inovar, deverá definir essas funções e atribuí-las a indivíduos específicos e, então, tendo estabelecido objetivos, recursos e prazos finais,

deixá-los interagir livremente para criar os próprios processos. (KOTLER, TRÍAS DE BES, 2011, p. 35)

Quadro 2: Modelo A-F desenvolvido por Philip Kotler e Fernando Trías de Bes (2011).

NOME	FUNÇÃO
(A) Ativadores	Aqueles que iniciam o processo de inovação.
(B) Buscadores	Aqueles que buscam e fornecem informações para a equipe. Eles investigam durante o processo para encontrar informações pertinentes.
(C) Criadores	Aqueles que elaboram ideias para a equipe. Criam novos conceitos e possibilidades, como também, buscam novas soluções.
(D) Desenvolvedores	Aqueles que transformam as ideias em produtos/serviços.
(E) Executores	Aqueles que implementam a inovação em desenvolvimento para a empresa e o mercado.
(F) Facilitadores	Aqueles que autorizam os recursos e o investimento necessário durante o processo de inovação.

Fonte: quadro desenvolvido pela autora.

3.1.1 Ativadores

Observando os processos de inovação das empresas inovadoras citadas, Kotler e Trías de Bes perceberam que sempre há uma pessoa que tem como função mudar os hábitos cotidianos, quebrando a rotina e o modo sistemática, para fazer mudanças. Essa pessoa é o Ativador.

Quando o objetivo é eficiência, as pessoas precisam ser supervisionadas. Quando o objetivo é a inovação, as pessoas precisam ser “provocadas”. Eis uma verdade inegável: os processos de inovação não acontecerão numa organização se não existir alguém (ou alguma coisa) para colocá-los em movimento. (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011, p. 39)

A função do Ativador está relacionada com o planejamento e a estratégia da inovação. Ela não só desempenha a ativação, mas também, deve supervisionar os estágios para que a inovação seja sustentável durante o processo.

Kotler e Trías de Bes (2011) identificaram que há três pré-requisitos para a efetividade do processo: o arcabouço de inovação, as diretrizes de inovação e a lista de verificação de inovação. É tarefa dos Ativadores repassar esses critérios a todos os envolvidos no processo. Os autores afirmam que esses três são

o espelho da estratégia de inovação e seu papel é assegurar que os ativadores iniciem os processos de inovação pertinentes para a organização. Deve haver uma grande coordenação entre o modelo A-F (ou qualquer outro tipo de processo de inovação) e a estratégia de inovação. (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011, p. 40)

Os autores ratificam que limitar o escopo da criatividade não irá limitar a capacidade de inovar. O fato de ter um campo de ação limitado, direciona a criatividade, assim, beneficiando o ato de inovar. Kotler e Trías de Bes (2011) comentam que se o escopo for ilimitado, as chances de surgirem ideias inúteis aumentam.

Portanto, o arcabouço da inovação assimila a missão da organização, os objetivos definidos pela administração, as estratégias de crescimento e diversificação dos mercados e produtos. São esses os incluídos no arcabouço porque é a estratégia que irá direcionar os processos de inovação. Ele deve também demarcar os mercados geográficos e os tipos de produto e serviço em que se deseja inovar. Em relação ao nível de especificidade, um arcabouço tem três: (1) escolher um foco específico; (2) especificar o nível em que se deseja inovar; (3) limitar o escopo da inovação; sendo o (1) o mais alto na hierarquia de limitações.

Kotler e Trías de Bes (2011) comentam que, em relação ao arcabouço de inovação, a alta administração decide se não irá limitar o escopo da atividade para o processo de inovação ou se irá determinar limites adicionais, ou seja, definir em qual nível de inovação o processo irá atuar. Existem quatro tipos de níveis de inovação.

- Inovação de modelo de negócios: alterar a forma como a organização cria valor, é necessário reestruturar a organização ou criar uma nova unidade de negócios;
- Inovação de processo: alterar a logística, nas vendas ou nas operações de produções;
- Inovação de mercado: visar um diferente público consumidor, buscando atender

necessidades diferentes das que já abarcam ou entrar em novas situações de compra e consumo;

- Inovação de produto e serviço: mudanças tecnológicas, criação de novos modelos, linhas expandidas para os mesmos consumidores, necessidades e situações. (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011, p. 44)

O grau mais alto de especificidade nas delimitações no arcabouço é determinado pelo foco da inovação, que é o conjunto do que se deseja mudar ou atualizar. Com um foco determinado, o arcabouço assume uma precisão para as equipes de inovação, assim, as auxiliando.

Os autores defendem que a escolha de um arcabouço de inovação amplo ou específico dependerá de três fatores: (1) quão aberto ou fechado a organização pretende que seu processo de inovação seja; (2) o grau de controle sobre esse processo; e (3) a quantidade de processos realizados simultaneamente.

[...] isso tende a ser uma relação entre a quantidade de projetos de inovação em andamento [...] e seu nível de especificação. Se uma empresa tiver diversos projetos de inovação em andamento ao mesmo tempo, será necessário dividir as responsabilidades envolvidas, para que nunca duas equipes trabalhem na mesma linha de frente. O modo de coordená-las é ser tão específico quanto possível em termos de qual deve ser o foco de seus esforços. (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011, p. 46)

Com o nível de inovação definido, o Ativador deve comunicá-la para toda a organização para decidirem se irão ou não continuar com o processo. Então, a proposta do Ativador é revisada pelo chefe responsável por inovação para ser aprovada ou não, caso sim, o processo dá continuidade.

Além disso, algumas organizações acentuam o arcabouço de inovação determinando diretrizes de inovação, para, assim, indicar quais tipos de inovação estão sendo considerados. Definir essas diretrizes auxilia a reduzir a quantidade de propostas submetidas à aprovação e também asseguram que o risco não seja excedido.

O último aspecto antes do Ativador iniciar o processo de inovação é realizar uma lista de verificação de inovação. A lista é composta por perguntas no estilo de *checklist* que são respondidas em qualquer momento do processo e deve ser verificada frequentemente. Alguns exemplos de perguntas para a lista de verificação de inovação:

- O projeto é realmente necessário?

- Quando concluído, que benefícios o projeto trará aos clientes?

- O projeto ajudará, de alguma forma, os funcionários ou a empresa em geral?
 - É necessário assumir o projeto agora ou haverá alguma repercussão negativa se o adiarmos?
 - Trabalhar no projeto impedirá as operações da empresa e afetará seus objetivos?
 - Quais e quão úteis são os objetivos finais do projeto?
 - Qual é o período total e como mensurar o progresso?
 - O projeto é econômico? Quais são as vantagens em termos de custo-benefício?
- (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011, p. 49)

Após definir esses pré-critérios para iniciar o processo de inovação a partir dos Ativadores, Kotler e Trías de Bes (2011) determinam os quatro tipos de Ativadores.

Quadro 3: Os quatro tipo de Ativadores

Administração ou alta administração	A alta administração da própria organização é que deve ativar o processo de inovação.
Trabalhadores	Os membros da organização que ativam o processo de inovação, podendo ser de forma espontânea (um funcionário apresenta uma sugestão) ou estruturada por meio de canais de informação planejados para isso.
Grupos de interesse	Os agentes externos da organização ativam o processo, como os fornecedores, distribuidores, clientes, investidores etc.
Comunidade científica e pesquisadores	Os membros de instituições acadêmicas ativam o processo de inovação.

Fonte: quadro adaptado de Kotler e Trías de Bes (2011, p. 50).

Ao combinar um desses quatro tipos com a pessoa designada para assumir a responsabilidade, Kotler e Trías de Bes identificaram quatro tipos de ativação.

Quadro 4: Tipos de ativação

Tipo de ativação	Como ocorre a ativação
De cima para baixo	Inicia a partir da alta administração e direcionada para os funcionários.
De dentro para fora	Inicia a partir da alta administração e direcionada para os grupos de interesse ou a

	comunidade científica.
De baixo para cima	Inicia a partir dos funcionários e é direcionada para a alta administração.
De fora para dentro	Inicia a partir dos acionistas ou da comunidade científica e direcionada para a alta administração ou os gerentes da área funcional.

Fonte: quadro adaptado de Kotler e Trías de Bes (2011, p. 50).

Kotler e Trías de Bes (2011) ressaltam que os tipos de ativação não são mutuamente excludentes, tanto que algumas organizações as utilizam alternada e/ou simultaneamente. Para a organização determinar qual o tipo de ativação mais adequada para ela, dependerá do tipo de inovação desejado, dos recursos disponíveis, do perfil da pessoa designada para o papel de ativador, da capacidade interna e, principalmente, da cultura de inovação existente.

Além disso, é importante levar em consideração que, quando os Ativadores vêm de dentro da organização, há uma tendência maior de desenvolver uma cultura de inovação, que, como consequência, também está mais propensa a ganhar vida própria. E isso acontece com mais frequência quando os Ativadores não pertencem somente ao corpo administrativo, mas também ao quadro de operários. (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011, p. 56)

Por fim, os autores elencam quatro características que consistem no perfil ideal para os Ativadores. A pessoa designada para ser o Ativador deve ter comprometimento com a empresa, capacidade de liderança, capacidade de convencer e mobilizar pessoas, ter uma mentalidade aberta.

Ao comparar o modelo A-F com os estágios tradicionais de um processo de inovação que segue (1) objetivos, (2) pesquisa, (3) ideias, (4) avaliação, (5) desenvolvimento e (6) lançamento, Kotler e Trías de Bes admitem que há semelhanças. No entanto, são as diferenças que apresentam as vantagens do Modelo A-F.

No modelo tradicional de um processo, cada estágio está conectado com uma função específica, assim, não há interação entre os envolvidos no processo, ou seja, não há colaboração. Já no modelo A-F, as fases são gerais, ou seja, são atribuídas a todos os envolvidos, dessa forma, todos da equipe de inovação se envolvem no processo e colaboram.

Os processos baseados em fases tendem a ser muito rígidos. O fato de que as fases são um resultado da dinâmica de grupo entre seis tipos de função conduz

a uma flexibilidade natural e espontânea, livrando os responsáveis pelo processo de inovação de ter de se prender a um roteiro fixo e de sentir que, quando eles avançam e retrocedem no processo, estão agindo de modo ineficaz ou simplesmente abandonando um método baseado em fases que é difícil de ser seguido de maneira estrita e pura. [...] Dizer adeus à rigidez das fases e deixar que o processo flua como resultado da dinâmica de grupo não é algo que ocorre linearmente, mas pode avançar e recuar com tanta frequência quanto necessário. (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011, p. 206-207)

Pelo fato de não ser linear, o processo de inovação com o modelo A-F não necessariamente irá seguir os estágios tradicionais já apresentados. O processo pode iniciar a partir do Ativador e seguir diretamente para o desenvolvedor, finalizando com o executor, ou pode começar do Ativador, passar para o buscador que leva ao criador, mas este encontrou um obstáculo e o buscador retoma a frente até o criador identificar o que deseja, uma vez que cada função pode oferecer um auxílio às outras. Então, há diversas formas sequenciais que o processo de inovação pode seguir com o modelo A-F, Kotler e Trías de Bes (2011, p. 208) afirmam que, no modelo A-F, “enquanto avançamos e retrocedemos pelas diversas interações, novas fases colaborativas, que denominamos de ‘insumos transversais’, emergem.” Esses insumos transversais ocorrem de forma espontânea e não necessariamente integram o processo formalmente.

Ademais, com o modelo A-F, é possível idealizar diversos processos de inovação ao mesmo tempo. Ao determinar as equipes para cada processo e sendo elas no modelo A-F, além de incluir uma gestão colaborativa também é automonitorada visto que cada equipe terá o seu próprio facilitador para supervisionar.

Portanto, o modelo A-F é adaptável a qualquer cenário e setor organizacional. Como também, abrange diversas técnicas e fórmulas já desenvolvidas por outros pesquisadores de inovação, e, também, permite que as organizações o adapte, o modifique ou criem novas técnicas para o processo de inovação.

4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Antes de conceituar a comunicação organizacional, é necessário uma breve compreensão sobre ‘organizações’. Portanto, a partir do estado de arte realizado por Kunsch, revisaremos alguns dos principais conceitos sobre como ‘organização’ é definida. A autora levanta três principais definições do que é uma organização: de Alexandre Mattos (1978), Chiavenato (1982) e, a perspectiva que mais vem ganhando espaço, de Drucker (1993).

Para Mattos (1978) *apud* Kunsch (2016), o termo ‘organização’ vem de ‘órgão’ como um meio ou instrumento que uma ação é realizada para alcançar determinado fim. Dessa forma, um conjunto de órgãos, atuando para um objetivo específico, compõe um sistema.

Chiavenato (1982) *apud* Kunsch (2016) separa duas caracterizações de ‘organização’, a primeira sendo como uma unidade social, na qual os indivíduos interagem entre si a fim de alcançar objetivos específicos; e a segunda, organização como função administrativa e parte do processo administrativo.

Já a perspectiva de Drucker (1993) *apud* Kunsch (2016) ultrapassa o ponto de vista o qual determinava empresa, sociedade, comunidade, família etc. como ‘organização’. Para ele, o termo indica “diversas modalidades de agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas a satisfazer alguma necessidade da sociedade”. (KUNSCH, 2016, p. 25)

No mundo contemporâneo, paralelamente aos paradoxos e à complexidade vigente, há um aumento significativo de novas organizações, que surgem para atender às crescentes demandas sociais e mercadológicas, desencadeadas, muitas vezes, pela perspicácia dos agentes do mercado competitivo, que estão sempre atentos às oportunidades e às ameaças do ambiente global e organizacional. (KUNSCH, 2016 p.19)

Além desses principais conceitos de ‘organização’, de acordo Nassar (2009), uma organização é um sistema social, histórico e formal, que se comunica interna, com seus integrantes, e externamente com outros sistemas sociais. O autor categoriza seis características em comum às organizações:

- São sistemas sociais compostos por relacionamentos interpessoais;
- São complexas e estruturadas de acordo com as tarefas;

- Têm história e memória, que vão sendo desenvolvidas desde o momento que suas fundadores a criaram;
- Enfrentam mudanças para, assim, se adequarem às alterações nos âmbitos mercadológico, econômico, social, histórico, entre outros. Junto à comunicação efetiva, as organizações sobreviverão se não resistirem às mudanças;
- Têm identidade, assim, expressando sua cultura constituída por símbolos, comportamentos e narrativas;
- Buscam resultados para serem eficazes. (NASSAR, 2009)

Portanto, uma organização deve ser compreendida como um sistema aberto, uma microssociedade, visto que ela é subsistema da sociedade, a qual é o sistema maior. Então, da mesma forma que a sociedade se transforma, as organizações são pressionadas e influenciadas externamente pelo ambiente em que estão inseridas, tendo que se adaptar à dinâmica social, econômica e política para sua sobrevivência.

Devido às tais mudanças sociais, econômicas e políticas, os tradicionais sistemas de produção, o taylorismo e o fordismo² que se fundamentam na produção em massa, na economia de escala e em uma estrutura vertical, não estão mais refletindo o contexto da sociedade atual. Portanto, como as organizações são pressionadas pelo ambiente em que estão inseridas, foi necessário uma mudança, também, no modelo de produção.

[...] contrapondo-se aos modelos tayloristas e fordistas de produção em série, surge o modelo toyota de produção, que teve como elementos desencadeadores paradigmáticos as técnicas administrativas japonesas (eficiência, qualidade, produção enxuta, *just-in time etc.*), a escola de qualidade total, o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores e as práticas bem-sucedidas e originalmente aplicadas na empresa Toyota. (KUNSCH, 2016, p. 56)

Esse formato organizacional se aproxima mais do cenário social e econômico atual, principalmente por destacar uma produção transparente e a participação dos colaboradores nos processos. Para Kunsch (2016), esse modelo também perturbou a gestão verticalizada, característica dos modelos tradicionais, incentivando a adoção de diferentes formas de coordenação das funções e atividades organizacionais.

2 São os tradicionais modelos funcionais de operações que se baseiam na produção de massa, na economia de escala e em uma grande estrutura vertical. (KUNSCH, 2016).

Esse fator implica em uma mudança na arquitetura organizacional para idealizar a criação de mecanismos que integrem as forças humanas, materiais e financeiras na busca de solucionar problemas do negócio e vantagens competitivas - algo que Schumpeter (1961) enfatiza em seu conceito de 'destruição criadora' -, assim, não só sobreviver como também vencer no cenário dos mercados complexos. Conseqüentemente, com um perfil de ritmo frenético das mudanças, a sociedade da informação vem modificando o modelo tradicional das organizações empresariais.

A comunicação em todas as organizações, independente dos seus modelos administrativos, é um processo complexo que integra suas políticas, planejamentos e ações. Além disso, considerando organizações como sistemas abertos, elas têm que se comunicar entre si para sobreviver, visto que o sistema organizacional que elas compõem só é viável devido à comunicação inserida nele.

A dinâmica segundo a qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos desenvolve-se por meio da interligação de todos os elementos integrantes de uma organização que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. Assim, o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. (KUNSCH, 2016, p. 69)

As organizações devem entender que seus atos comunicativos podem ter respostas diferentes às desejadas ou nem serão interpretados da forma pretendida. É necessário considerar os aspectos que constroem o contexto da sociedade, a complexidade do processo de comunicação e, até mesmo, os condicionamentos internos e externos. Portanto, é relevante ultrapassar a visão do modelo mecanicista não só da produção, como também, da comunicação. Kunsch (2016) comenta que o modelo mecanicista entende o comportamento comunicativo como algo observável e tangível que pode ser mensurado e padronizado. Esse modelo vem predominando na comunicação organizacional, principalmente nas décadas de 1960, 1970 e 1980.

Acredita-se que as organizações, em pleno início de século XXI, não mudaram seu comportamento. Várias vezes elas têm uma **retórica moderna**, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. A abertura de canais e a prática da "comunicação simétrica" requerem uma nova filosofia organizacional e adoção de perspectivas mais críticas, capazes de incorporar **atitudes inovadoras** e coerentes com os anseios da sociedade moderna.

(KUNSCH, 2016, p. 73, grifo nosso)

Essas mudanças no modelo organizacional da comunicação também devem ser voltadas internamente à organização. Em relação aos tipos de processos de comunicação organizacional internos, Torquato (2015) e Kunsch (2016) definem duas redes: as *formais* e as *informais*. As formais são as oficiais e as informais são as redes pessoais entre os funcionários.

O sistema formal de comunicação de toda organização - o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada - é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas soluções sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis. (KUNSCH, 2016, p. 82)

Para a autora, a comunicação informal deve ser direcionada para ser um fator edificador, de forma que auxilie a organização a identificar e solucionar inquietudes ambientais, como também, beneficiando a gestão de pessoas, visando uma administração participativa.

Já a comunicação formal decorre da estrutura organizacional em si. É uma comunicação administrativa que atua com o conjunto de normas, objetivos, estratégias e as responsabilidades dos colaboradores. (KUNSCH, 2016)

Além dessas redes comunicacionais, Kunsch (2003) apresenta os níveis de comunicação divididos em *intrapessoal*, *interpessoal*, *organizacional* e *tecnológico*. Estes se referem aos relacionamentos interdepartamentais, interunidades e ambientais, além dos meios técnicos das ações comunicacionais.

A autora também classifica os fluxos de comunicação em (1) *descendente*, (2) *ascendente*, (3) *lateral*, (4) *transversal* e (5) *circular*. Sendo, (1) do alto da hierarquia organizacional para a base; (2) de qualquer nível hierárquico para o topo; (3) entre grupos e subgrupos do mesmo nível hierárquico; (4) não se restringe pelas estruturas organizacionais, se dá em qualquer direção de fluxo; e (5) em todas as direções.

Vale destacar que, em relação aos fluxos comunicacionais,

Uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações. Essas organizações, por incentivarem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a

intervir em diferentes áreas e com elas interagir. É o fluxo transversal ou longitudinal, que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendentes, ascendentes e horizontais nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional. Trata-se da comunicação

transversal, que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais. (KUNSCH, 2016 p. 86)

Esses fluxos comunicacionais acontecem por meio de instrumentos de comunicação, os quais são os tradicionais (orais), impressos (boletins, jornais, revistas *etc.*), audiovisuais (vídeos) e meios digitais.

No Brasil, o campo da comunicação organizacional vem se evoluindo desde os últimos cinquenta anos a partir das reflexões sobre jornalismo empresarial, com destaque para as conceituações de Torquato (2015), para uma comunicação que deve ser produzida para uma sociedade mais comportamental e mais complexa, representando desafios econômicos, sociais e ecológicos. (NASSAR, 2009).

Nas pesquisas brasileiras acerca da comunicação organizacional, o jornalista Gaudêncio Torquato é um dos principais pioneiros do campo, anteriormente denominada por ele de ‘comunicação empresarial’ até perceber que o campo abrangia mais a questão de uma organização do que só a perspectiva empresarial, substituindo o termo ‘empresarial’ por ‘organizacional’. (TORQUATO, 2015). Além disso, a comunicação também foi admitida como ferramenta estratégica empresarial.

Dessa maneira, foi preciso ampliar o hábito de fazer pesquisas de clima organizacional, treinar as equipes e buscar uma comunicação com recorte mais gerencial. A comunicação externa, por sua vez, procurou conferir mais transparência e maior visibilidade às empresas e instituições. Juntando ambas as vertentes, a década de 1990 viu consolidar a perspectiva da comunicação estratégica, a qual assumiu, inclusive, o papel de assessoramento ao top empresarial. (TORQUATO, 2015, p. 140)

O autor afirma que a comunicação organizacional vem passando por transformações, principalmente devido à junção de profissionais não só de relações públicas, mas também de jornalismo na área, tanto que Torquato (2015) define o que seria o jornalismo empresarial anteriormente mesmo à conceituação de comunicação empresarial. Para ele, o jornalismo empresarial teria dois públicos: o interno e o externo, e, a partir dos seus interesses em comum, criou-se um canal jornalístico com publicações mistas para atingir ambos simultaneamente.

A comunicação em organizações tem o poder de engajamento, sendo um investimento importante para a estratégia da empresa. Além disso, ativar os canais de comunicação, garantem uma maior participação do público interno. Dessa forma, os atos comunicativos

incentivam os processos criativos, estimulando e alimentando o clima sociocultural integrado e aberto da organização. (TORQUATO, 2015)

Tendo em vista o clima organizacional, Torquato (2015) afirma que é necessário valorizar a comunicação informal, aquela que não é institucional, A expressividade dos funcionários dependerá da política comunicacional da organização. Dessa forma, não se sugere excluir ou ignorar as relações informais, mas sim utilizá-las em benefício da organização, visto que se houver uma tentativa de suprimi-la, a empresa estará se voltando ao molde 'tradicional'. Internamente na empresa, a comunicação organizacional cria formas em suas ações internas comunicacionais que influenciam no comportamento dos seus funcionários para motivá-los e fazê-los se identificarem com a identidade da empresa.

No entanto, Torquato (2015) comenta que há uma nova disposição empresarial na qual o foco principal não é apenas a produtividade e o lucro, mas também o meio em que a empresa está. A organização agora deve se adaptar ao meio ambiente, buscando transparência e muitas vezes se justificando ao seu público, tanto interno quanto externo, assim, atenuando riscos operacionais e criando mecanismos de consenso, simpatia e, até mesmo, produtividade. Para isso,

as atitudes devem se concentrar em duas frentes: a) a frente interna, composta pela estrutura organizacional interna, que agrupa as normas, os princípios, as diretrizes e a comunidade de trabalhadores; b) a frente externa, que compreende o sistema competitivo, a área geográfica de influência e interesse da empresa, o governo, os grupos especializados da sociedade, os consumidores. (TORQUATO, 2015, p. 218)

Portanto, a organização deve ser capaz de estabelecer uma comunicação eficiente com ambas as frentes. Assim, criando e projetando sua imagem que traduza, com veracidade, a sua realidade, dessa forma, permitindo que os públicos se identifiquem com ela. Esta codependência entre a organização e seus públicos mostra que o indivíduo, seja da frente interna ou externa, passa a adquirir importância capital, não sendo só mais uma 'máquina', mas sim um agente do desenvolvimento organizacional. (TORQUATO, 2015).

Nos argumentos a favor de uma ação empresarial mais profunda em relação às necessidades do homem, entram conceitos e variáveis que, de um lado, sugerem a maior vitalidade às políticas internas de recursos humanos e, de outro, apontam para a necessidade de redimensionamento das teorias sobre comportamento do consumidor. Em ambos os casos, prega-se uma relação mais autêntica e completa por parte da empresa para com produtores e consumidores. (TORQUATO, 2015, p. 223)

Em relação ao público interno, as ações comunicacionais devem buscar fazer o funcionário se ver representado. Pois, é um veículo voltado para os colaboradores internos e,

semelhante ao jornalismo, eles querem se identificar com o que está sendo noticiado. Assim, um funcionário percebendo sua imagem representada, ele se identifica com a empresa.

Qualquer mensagem que diga respeito ao seu trabalho influencia seu comportamento. A publicação interna é o único veículo de comunicação que traz mensagens cujas fontes podem ser os próprios funcionários, mensagens que interessam também às famílias. Lendo a publicação, o trabalhador pode formar um estado psicológico favorável ao bom desempenho de suas atividades operacionais. A empresa tem em mãos um instrumento para estímulo funcional, transformando-o no porta-voz dos benefícios, em promoções, nos serviços sociais e no melhor meio para estreitamento das relações humanas. (TORQUATO, 2015, p. 174)

Com isso, o monitoramento da comunicação organizacional se mostra uma ferramenta estratégica empresarial. Torquato (2015) remete essa questão relacionada com o clima organizacional e como um meio de atenuar os riscos operacionais diante aos públicos interno e externo. Assim, a comunicação organizacional tem uma característica de apaziguadora e de estabilizadora, pois auxilia a organização a se adaptar ao meio ambiente, principalmente empresas globais, e criar mecanismos de consenso, simpatia e produtividade. No âmbito interno, as ações comunicacionais devem “ajudar a assegurar a boa produtividade, reforçando valores como profissionalismo, compromisso com a qualidade e engajamento na prestação de serviço proporcionada pelo produto ou pela solução.” (TORQUATO, 2015, p. 160)

No entanto, é uma linha tênue que a utilização da comunicação organizacional para tais pontos permeia, pois pode gerar uma discurso espetacularizado que não representa a realidade da organização. Torquato (2015) comenta que, devido às novas tecnologias das redes sociais digitais, há uma expansão do espetáculo não apenas individual mas, também, empresarial ao afirmar que “os novos modelos de gestão apontam para a expansão dos programas de entretenimento e o predomínio da linguagem do espetáculo”. (TORQUATO, 2015, p. 154).

Complementando, o autor também afirma que a falta de planejamento da comunicação pode desencadear prejuízos. É necessário conhecer o público - tanto interno quanto o externo

-, suas características, os agentes dinâmicos da comunidade, estabelecer os objetivos dos atos comunicativos, identificar as funções das mensagens e se há um sistema ordenado de captação, para, a partir disso, aplicar o tipo de publicação mais adequada que alcançará os resultados esperados deste e para esse público. Com isso definido, é possível selecionar a

periodicidade da publicação, pois sem ela não seria possível fixar uma imagem que tornará o público fiel.

A comunicação na empresa visa modificar e adaptar o comportamento das pessoas, influenciar atitudes e preferências, carrear todas as ações com vistas

à execução das metas programadas. Externamente, a comunicação empresarial objetiva fazer conhecer e promover uma empresa, com vistas à obtenção de atitudes favoráveis por parte dos públicos externos. (TORQUATO, 2015, p. 169)

Todavia, a influência da comunicação organizacional não é um fenômeno isolado, a empresa deve desenvolver meios através dela para obter os resultados desejados. Torquato (2015) afirma que a comunicação nesse contexto se trata de um instrumento de convergência e transformação, sendo um investimento para o sistema. O sucesso da ação comunicacional depende dos elementos que a integram.

A comunicação organizacional vem formando uma caráter mais humanista, como comentado anteriormente, o indivíduo deixa de ser uma ‘máquina’ da empresa e pela a empresa, passando a ser um agente do processo. Essa nova forma das empresas se apresentarem utiliza estratégias de *marketing* social para atender ao envolvimento comunitário, o qual a comunidade pode ser tomado como o público interno ou externo, dependendo para qual as ações se dirigem.

São os casos dos programas internos de natureza assistencial que utilizam grande aparato comunicativo. Na frente externa, aparecem anúncios institucionais em revistas e portais de prestígio, realçando a preocupação com o empregado e, mais recentemente, com sua família, na tentativa de envolvê-la com os compromissos da responsabilidade social da empresa. (TORQUATO, 2015, p. 200)

Com isso, as estratégias de comunicação organizacional não visam apenas a produtividade e o lucro, mas também, a credibilidade da organização. Torquato (2015) reafirma isso ao comentar que a responsabilidade social da empresa deve estar relacionada com o esforço tecnológico, econômico e financeiro do país, tendo o indivíduo como início, meio e fim da sociedade e suas instituições.

Com o surgimento dos impactos sociais e tecnológicos sobre o homem, a comunicação empresarial devotou-se a criar o desejo da participação do cidadão na vida social. Foi, em seguida, instrumento da sociedade industrial. Passou a servir ao consumismo. Hoje, essa ideologia entra em uma fase pós-consumo; a posse de bens e a identificação com marcas tornam-se elementos constitutivos da própria identidade pública dos indivíduos. Surgem novas necessidades de comunicação em que se valoriza essa exposição, rejeitando-se maquiagens de produtos e serviços e exigindo-se sua qualidade, a verdade de seus propósitos. As mudanças daí oriundas atingem tanto a empresa internamente como suas relações externas. Como resultado, novas formas de comunicação impõem-se em um híbrido de plataformas digitais com

veículos convencionais e ainda muito fortes de mídia. (TORQUATO, 2015, p. 211)

Portanto, a comunicação organizacional toma uma posição diferenciada, de ajustes entre grupos sociais para adaptar os funcionários e as organizações às necessidades da atualidade moderna. Dessa forma, essa comunicação ultrapassa o seu posicionamento empresarial, transcendendo a antiga posição de atividade a serviço da organização e tornando-se um instrumento social que deve instigar e criar o engajamento do cidadão empresarial. (TORQUATO, 2015). Bueno (2003) comenta essa alteração de papel da comunicação organizacional pois ela assume uma função relevante na política das empresas, se firmando como um insumo estratégico.

Em vista dessas mudanças na perspectiva tanto de lidar quanto de atuar em relação à comunicação nas empresas, Torquato (2015) avisa que é necessário rever o modelo de comunicação.

A comunicação organizacional, nesse contexto **inovador**, deve servir de suporte às novas necessidades de comunicação. Deve constituir-se numa nova forma de relação entre a empresa e **o mundo onde está situada**; deve representar uma estratégia especial com o objetivo de criar uma comunidade de símbolos e signos identificada com o novo mundo; deve trabalhar no processo de humanização da empresa. (TORQUATO, 2015, p. 218, grifo nosso)

Então, em um contexto de um parque tecnológico o qual assume a característica de ‘inovador’, os processos de inovação devem estar inclusos no seu modelo comunicativo. Isso não apenas no contexto individual das empresas mas, também e principalmente, no ecossistema do Porto Digital (‘o mundo onde está situada’), dessa forma, representando verdadeiramente o signo que busca representar.

Kunsch (2009a), junto a Torquato, é uma das pioneiras do campo da comunicação organizacional no Brasil. A autora destaca a criação da Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas (Aberje), em 1967, como um marco do jornalismo empresarial. “No final da década de 1960, na esteira da industrialização do sudeste brasileiro, descortinava-se o panorama da comunicação organizacional pela fresta do nicho que designei de ‘jornalismo empresarial’.” (KUNSCH, 2009a, p. 310)

A Aberje foi fundada por um grupo de profissionais de jornalismo, relações públicas e administração. Ela foi a principal mediadora na transformação do processo de comunicação como expressão do modelo de administração denominado de “organização científica do

trabalho”. Além de criar e consolidar a profissão do comunicador organizacional, a Aberje

inseriu o pensamento e a prática comunicacional nas empresas e instituições em um contexto de relacionamentos públicos, posicionamento fundamental para a construção de valor sustentável para as organizações, os públicos de interesse e a sociedade. (NASSAR, 2009)

Como opina Margarida Kunsch (1997, p. 57), a partir de um depoimento de Luchetti, a Aberje é o “embrião da comunicação organizacional brasileira”. O pensamento e a ação, dualidade protagonizada por seu idealizador, nortearam a entidade e contribuíram decisivamente, desde o final dos anos 1960, para a construção de um campo científico e profissional moderno e democrático, que, nas empresas e instituições, responde cada vez mais, com competência e ética, às demandas complexas da sociedade e dos mercados. (NASSAR, 2009, p. 750)

Nassar (2009) aponta que, com a Aberje, foi possível delinear e explicitar a comunicação e seu papel nas empresas. Assim, afirmando que a comunicação organizacional é um instrumento dinâmico que acompanha as mudanças mundiais e conduz o seu contexto para um ecossistema menos conflitante e construtor.

Kunsch (2009a) relembra que, em 1973, ela defendeu a primeira tese de doutorado na América Latina no campo do jornalismo e da comunicação empresarial, com o desenvolvimento do escopo apresentado no primeiro ensaio sobre o tema. Além disso, a autora apresenta perspectivas tanto acadêmicas quanto mercadológicas ao comentar que era “um desafio inimaginável alguém da área acadêmica optar por um exercício reflexivo na área empresarial, sobretudo quando a reflexão abarcava o terreno da comunicação e, pior, quando esta ocorria na esfera do maior centro de produção científica do País”. (KUNSCH, 2009a, p. 380)

Em 1983, Kunsch defende a sua tese de livre-docência, a qual arquitetava um modelo sistêmico para abordar as áreas da comunicação empresarial. Neste momento, ela percebe que não se trata apenas do jornalismo empresarial, sendo um nicho do maior: a comunicação empresarial - antes de nomear de ‘comunicação organizacional’. Kunsch se apropria dessa hipótese e a leva para a academia e o mercado.

Procurei implantar no mercado o modelo apresentado na universidade, ao mesmo tempo em que, na academia, ajustei as questões e abordagens usadas à experiência profissional. Ganhava curso, assim, a expressão comunicação empresarial, fruto da tese de livre-docência sobre organização e comunicação. (KUNSCH, 2009a, p. 438)

A partir da década de 1980, com a fundamentação de Kunsch, a comunicação empresarial passa a ser investida no campo estratégico. Já em 1990, a questão que veio à tona

foi o posicionamento da empresa e a comunicação sendo usada para isso. A autora afirma o indivíduo como intérprete eficaz dos efeitos da globalização referente ao discurso e à estratégia. A partir dessa década, as mudanças mundiais devido à globalização afetou também o interior das organizações e os seus relacionamentos.

As empresas também se modificaram, quebrando redomas. Os empresários deixavam as salas refrigeradas e pisavam no chão de fábrica, enquanto novas relações com o consumidor ganhavam densidade. [...] Os empresários saíram das redomas, abrindo o pensamento à mídia, defendendo posições fortes em prol da modernização política e institucional, bem como discutindo a eficiência das políticas públicas. (KUNSCH, 2009a, p. 487-489)

Polidoro (1995) *apud* Nassar (2009) reflete que, nesse período, a comunicação empresarial se baseia em dois pilares: (1) o fato que a sobrevivência da empresa é dependente da sua legitimidade social, ou seja, a organização deve ser capaz de ser aceita pelos grupos que estão em sua rede de interações; (2) no mundo globalizado, o grande diferencial competitivo está na imagem que a empresa apresenta e representa.

Farias (2009) afirma que, no país, a comunicação organizacional é abordada pelos pesquisadores a partir de uma visão ampla e estratégica em uma perspectiva integrada. Kunsch (2003) *apud* Farias (2009) já apresenta a comunicação organizacional como um setor estratégico que agrega valores e facilita os processos de interação e as mediações. Dessa forma, ela deve estar alinhada com os valores, as metas, os objetivos, as visão e missão da organização para promovê-la.

Ao revisitar a questão do termo ‘comunicação empresarial’, Kunsch (2016) passa a descrevê-la como ‘comunicação organizacional’ devido ao fato dela ser um fenômeno inerente aos agrupamentos dos integrantes de uma organização, sendo um termo que abrange qualquer tipo de organização (pública, privada, ONGs etc.). Dessa forma, a comunicação organizacional caracteriza as diferentes modalidades comunicacionais das ações.

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) criticam a perspectiva de comunicação organizacional interna do mercado, comentando que ela é apenas operacional e, muitas vezes, pouco profissional. Essa forma de operar com a comunicação acontece devido ao fato de que lidam só com os canais de comunicação voltados para o colaborador, não diferenciando de público e forma, ou seja, não sendo estratégico.

Para essa desorganização da comunicação organizacional ao lidar com seus públicos,

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) afirmam que é necessário analisar o conjunto de veículos produzidos pela organização e conferir se ele está alinhado com a sua estratégia, como

também, se são relevantes para os funcionários. Tais organizações descuidadas com a sua comunicação organizacional interna não levam em consideração a sua cultura organizacional, assim, apenas replicando a mensagem para todos seus públicos.

Para se chegar à melhor arquitetura de informação e canais, devem ser levados em conta fatores como a Classificação de Públicos, a Cultura Organizacional, os objetivos de comunicação, os investimentos disponíveis, a capacidade de execução da equipe dedicada e qualidade da resposta dos empregados, com relação à eficiência dos instrumentos. [...] Mais do que estarem alinhados às diretrizes da identidade corporativa quanto ao uso da marca, os veículos para o público interno merecem tratamento estético, tanto quanto aqueles que são produzidos para clientes. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 100).

No entanto, é preciso equilibrar o fluxo de informação direcionado aos funcionários, pois, se for exageradamente, pode sobrecarregá-los. Para esses autores, símbolos, posturas, posicionamentos também comunicam e os funcionários compreende isso, absorvendo as informações, sejam elas signos ou conteúdo direcionado, assim, podendo ser desmotivados facilmente. Uma comunicação interna organizacional com um visual atrativo superficialmente não engana o funcionário, pois ele conhece a realidade do ambiente interno. É necessário que a organização estimule e fomente a sua cultura organizacional, pois é a sua característica predominante para seu público interno.

A Cultura Organizacional molda o comportamento do grupo, já que traduz o porquê de as coisas acontecerem da forma como acontecem. É a expressão de diversos elementos que ajuda o empregado a interpretar o cotidiano da organização. Entretanto, identificar traços culturais ou mesmo perguntar aos empregados sobre eles nem sempre leva a uma imagem exata da cultura da empresa, pois boa parte das dimensões que a compõem está no nível do inconsciente. Por isso, pode-se dizer que é com o seu olhar individual, formatado por sua percepção da Cultura Organizacional, que o empregado enxerga seu universo de trabalho e contribui com a empresa. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 39-40).

Para esses autores, a comunicação e a cultura organizacionais são interdependentes, visto que a segunda não tem como se estabelecer sem a primeira. Se não há comunicação organizacional, torna-se impossível dos funcionários conhecer, compreender e respeitar a cultura organizacional.

Portanto, tendo isso em vista, Carramenha, Cappellano e Mansi (2013)

desenvolveram um sistema de graus de maturidade da comunicação interna organizacional em uma organização:

Quadro 5: Graus de maturidade da comunicação interna organizacional

Estágio	Maturidade
1	A comunicação não integra o planejamento estratégico. Os atos comunicativos são pontuais e desconectados.
2	A comunicação não tem ou tem poucas metas e objetivos estabelecidos, sem alinhamento e periodicidade.
3	A comunicação é considerada importante, mas dependente da demanda da organização.
4	A comunicação passa a integrar o planejamento estratégico, ainda que superficialmente.
5	A comunicação adiciona valor, tendo conexão com os critérios da organização e com funções bem determinadas para cada veículo.
6	A comunicação é proativa, contribuindo não só por meio de veículos mas, também, na gestão e acompanhando a comunicação informal.
7	A comunicação é compreendida como uma competência, tendo demanda das diversas áreas da organização.
8	A comunicação está conectada com a estratégia organizacional, usando como base os resultados quali e quantitativos do ano para se planejar e amadurecer.
9	A comunicação é tida como um campo de aprendizado, sendo seu plano revisado regularmente e aplicando melhorias.
10	A estratégia da comunicação da organização é vista como referência da área, sendo aplicada em longo e médio prazos e contínua.

Fonte: Carramenha, Cappellano, Mansi, 2013, p. 96-97.

Com esses graus, é possível analisar como a comunicação organizacional está sendo investida. Isso porque essa métrica aponta a relação da comunicação e a cultura organizacionais, como também, com a estratégia, a missão, valores e os tipos de comunicação interna.

4.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

Kunsch (2016) compreende a comunicação organizacional como uma comunicação integrada com uma filosofia de integração que converge as diversas áreas comunicacionais, assim, atuando sinergicamente. É uma junção dos quatro tipos de comunicação: a institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa, formando o composto ou *mix* da comunicação organizacional. Essas são as que possibilitam que a organização se comunique com seus públicos, portanto, não devem ser isoladas, sendo necessário que exista uma ação conjugada das atividades desses integrantes do composto.

Esta [a comunicação organizacional integrada] deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vista na eficácia. (KUNSCH, 2016, p.150)

A administração de uma organização tem como responsabilidade planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de forma eficiente e eficaz, utilizando metodologias e técnicas. Para isso, é necessário um processo contínuo de comunicação, organizando os fluxos de informações. Tal tipo de comunicação é a administrativa, que acontece internamente na organização, lidando com as funções administrativas. Assim, permitindo que o sistema organizacional seja propício por meio dos fluxos, níveis e redes formal e informal comunicacionais. No entanto, a comunicação administrativa não pode ser confundida e nem substituída pela comunicação interna. (KUNSCH, 2016)

A comunicação interna deve assegurar as interações entre a organização e seus colaboradores por meio de técnicas da comunicação institucional e da mercadológica. De acordo com Kunsch (2016), ela ocorre paralelamente com a circulação normal da

comunicação, a qual percorre todos os níveis da organização. Ao ser desenvolvida em conjunto da

comunicação integrada, a comunicação interna se fundamentará em políticas e estratégias estabelecidas que sejam voltadas para o público interno.

A autora utiliza como exemplo o conceito de comunicação interna que o plano de comunicação social da empresa Rhodia apresentou em 1985, o qual expressava que a comunicação interna é “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.” (RHODIA, 1985 *apud* KUNSCH, 2016, p. 154)

Diferentemente do *endomarketing* que compreende os funcionários como ‘clientes internos’, Kunsch (2016, p. 155) argumenta que, pela comunicação interna, a organização deve considerar que o funcionário é primeiro um cidadão que “atua no ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações.” Dessa forma, a autora implica que o ambiente interno organizacional não é um espaço de mercado.

O ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal, de sorte que todos os órgãos compreendam seus papéis e ajam em prol de sua perpetuação. (FASTI, 1999, p.7 *apud* KUNSCH, 2016, p.155)

Portanto, a comunicação interna tem de ser considerada, pela cúpula diretiva e os agentes internos responsáveis envolvidos, como uma área estratégica que deve ser assimilada no conjunto da definição das políticas, estratégias e objetivos da organização.

No entanto, Kunsch (2016) analisa que, no cenário organizacional brasileiro e inclusive dentro das organizações, os valores individualistas se sobrepõem aos comunitários. Assim, dificultando o desenvolvimento econômico e social, pois, da mesma forma que a empresa menospreza o seu funcionário, este identifica a empresa como uma inimiga. Entretanto, a organização e seus funcionários devem se reconhecer como um agrupamento social criado com um propósito predeterminado para alcançar objetivos específicos e comuns. Para isso, então, é necessário um projeto de comunicação interna que concilie os interesses tanto dos funcionários quanto os da organização

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e

descobertos mediante um programa comunicacional e participativo! A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias

para fins construtivos tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com a integração com os diferentes setores. (KUNSCH, 2016, p. 159)

Além disso, a organização deve lembrar que o público interno é um público multiplicador, pois serve de agente porta-voz da organização fortuitamente de forma negativa ou positiva, dependendo do nível de participação e engajamento que a organização permite e acolhe por parte dos seus funcionários. Esses *feedbacks* servem como base para informar a organização as necessidades e expectativas dos colaboradores, assim, ela pode ser capaz de mediar conflitos futuros e criar soluções preventivas. Como também, com uma comunicação interna participativa, haverá estímulo ao diálogo e intercâmbio de informações entre a gestão executiva e a base operacional.

Para isso, é necessário que a organização desenvolva uma comunicação interna participativa, envolvendo os colaboradores nos assuntos internos e externos, enriquecendo-os como cidadãos e agentes participativos. “E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente.” (KUNSCH, 2016, p. 159)

A eficácia da comunicação interna dependerá do trabalho em conjunto tanto do composto da comunicação organizacional integrada quanto, também, da sua interação com o setor de recursos humanos, a diretoria e os colaboradores. Portanto, a comunicação interna deve ser planejada de forma consistente e adequada com base no planejamento estratégico da organização.

A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos. Os gestores da comunicação devem desenvolver uma atitude positiva em relação a comunicação, valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa. (KUNSCH, 2016, p. 162)

O terceiro tipo de comunicação incluso no composto da comunicação integrada é a comunicação mercadológica, a qual tem o papel de planejar e executar atos comunicacionais voltados aos objetivos mercadológicos da organização. Para Torquato (2015), essa comunicação visa a promoção da troca de produtos entre a organização e o consumidor,

buscando atingir os objetivos determinados no plano de *marketing*.

Portanto, a comunicação mercadológica é designada para desenvolver as “manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de *marketing*.” (KUNSCH, 2016, p. 164)

Antes de conceituar a comunicação institucional, é importante apresentar a concepção de identidade corporativa. Esta se refere aos valores e às características que os públicos interno e externo atribuem à organização com base em o que a organização dialoga e afirma o que faz, o que a organização realmente pratica e o que os públicos opinam sobre ela. Então, a construção de uma imagem positiva e dessa identidade como forte deve estar coerente em relação ao comportamento da organização e sua comunicação integrada.

Assim, enganam-se as organizações que acham que sua imagem e sua identidade se resumem a sua apresentação visual mediante seus logotipos, nomes criativos, luminosos em pontos estratégicos etc. Elas são muito mais complexas, decorrendo da junção de vários fatores e diversas percepções para formatação de uma personalidade com diferencial e que seja reconhecida como verdadeira pelos públicos. (KUNSCH, 2016, p. 174)

Portanto, de acordo com Kunsch (2016) a construção de uma imagem e uma identidade corporativa é uma das responsabilidades da comunicação institucional. Torquato (2015) argumenta que a comunicação institucional visa cativar a simpatia, credibilidade e confiança dos públicos, utilizando estratégias das relações públicas.

Entretanto, o fazer comunicação institucional não é apenas a estética da marca ou uma divulgação, a organização deve assegurar que seus símbolos e valores estejam intrinsecamente representados. Assim, sendo possível agregar valor tanto à organização como contribuir no imaginário dos públicos. Para a execução da comunicação institucional ser bem feita, são necessárias estratégias e planejamentos da comunicação organizacional integrada para que o público possa ser ouvido e compartilhar suas opiniões e anseios.

A comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional formam o composto da comunicação integrada. Kunsch (2016) afirma que essa integração deve ser adotada como uma filosofia para nortear e fundamentar toda a comunicação que ocorre na e pela a organização, assim, sendo um fator estratégico.

Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações, por meio de seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas ações

comunicativas. Isto é aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a

filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da visão e da missão, o cultivo de valores e a consecução dos objetivos globais da organização. Trata-se de uma visão macro e estratégica, pois as ações táticas de comunicação ficarão a cargo de cada subárea específica. (KUNSCH, 2016, p. 179-180)

Ademais, a comunicação organizacional integrada possibilita a determinação em uma política global de forma coerente em relação aos seus atos comunicativos. Adotando um sistema integrado de comunicação, os setores dessa área da organização trabalham em conjunto e harmonizados, visto que se baseiam nos objetivos gerais, visão e missão da organização e, simultaneamente, atentos e respeitando os objetivos específicos entre os quatro setores comunicacionais.

Apesar de que a pesquisadora brasileira Margarida Kunsch desenvolveu esse conceito de comunicação integrada em 1986, ela afirma que, ainda atualmente, no cenário brasileiro, existem três tipos de perspectivas de uma organização sobre a comunicação. Primeiro, são aquelas organizações que reconhecem o valor estratégico da comunicação e investem nela; segundo, a comunicação é compreendida na esfera tática, ou seja, apenas uma divulgação tradicional sem estratégias; e, por fim, as organizações que não valorizam a comunicação, sendo ela improvisada e sem um profissional da área.

Além disso, de acordo com Kunsch (2009b), ainda há organizações com atitudes e ações comunicacionais fundamentadas em uma cultura autoritária do século XIX. Isso reafirma a necessidade de adaptar a comunicação organizacional à sociedade pós-moderna para, como a referida autora comenta, adotar uma nova filosofia e arquitetura organizacionais e perspectivas interpretativas e críticas que incorporem, de forma coerente, os anseios da sociedade.

A complexidade dos tempos atuais, decorrente do fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação, exige das organizações um novo posicionamento e uma comunicação estrategicamente planejada. Só assim elas poderão fazer frente a mercados difíceis e, sobretudo, atender a uma sociedade cada vez mais exigente (KUNSCH, 2016, p. 202)

Para isso, é apenas com um planejamento estratégico voltado para a comunicação organizacional em harmonia com as necessidades organizacionais é que a organização alcançará a efetividade, eficiência e eficácia dos atos comunicacionais. Uma das ferramentas que pode auxiliar e incrementar esse processo, além de criar uma relação de interdependência

com a comunicação organizacional, na qual ambas se aprimorem a partir das interações, é a

inovação. Dessa forma, as ações comunicacionais internas incorporariam uma filosofia de inovação, correspondendo ao *Framework 3P* de Christensen, e se adaptando ao meio ambiente organizacional da segunda década do século XXI, no qual a inovação é um dos requisitos para a empresa se manter e se renovar no mercado.

5. TEORIA DISC

Em 1928, o psicólogo William Marston determinou padrões de comportamentos, mas, só após seu falecimento e a partir de um dos seus alunos, Walter Clarke em 1948, a teoria apresentada no livro *As Emoções das Pessoas Normais* (1928) foi configurada em um questionário, funcionando como um instrumento para análise dos comportamentos de funcionários.

The DISC behavioral instrument is based on the work of psychologist William Moulton Marston, PhD. Marston was interested in how people felt, behaved, and interacted with the world around them. The DISC method is easy to administer and interpret. This instrument helps determine the different personality types (ie, Dominant, Influencer, Steady, Conscientious) of each person in the workplace. (SLOWIKOWSKI, 2005, p. 836)

Marston (2016) fez duas observações sobre o comportamento de um indivíduo. A primeira hipótese é que as pessoas têm “ritmos” ou “motores internos” que ou buscam serem mais práticas e “mão na massa”, estas são as extrovertidas, enquanto outras são mais reservadas, ou seja, são mais cautelosas ao agir.

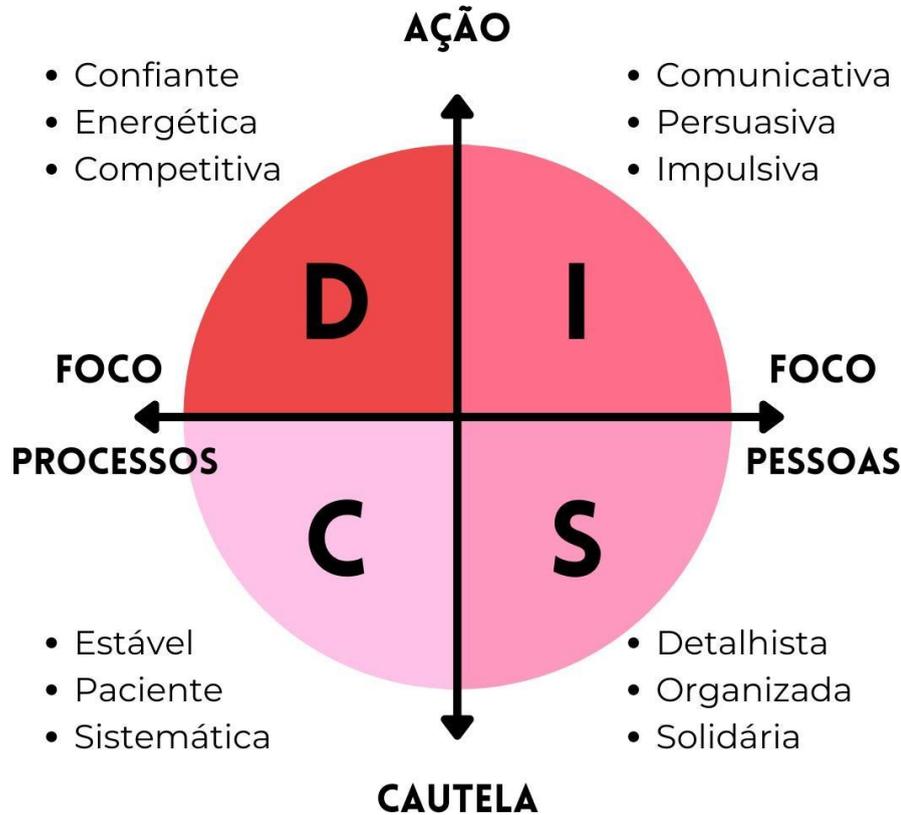
A segunda hipótese que Marston (2016) apresenta é que alguns indivíduos focam mais no processo, enquanto outros, nas pessoas. Esses são os ‘focos externos’ ou ‘prioridades’ de cada um, então, uns estão mais direcionados nas atividades a serem feitas, outros estão mais sintonizados com as pessoas do ambiente.

Assim, esses são os quatro principais traços de personalidade com base no comportamento: extrovertida, reservada, focada no processo e focada nas pessoas. Uma pessoa não será apenas extrovertida ou apenas focada no processo, essas condutas diferenciam em uma mesma pessoa em cenários diferentes. Geralmente, uma pessoa tem uma ou duas dessas características que manifestam no comportamento diário, enquanto outros traços podem ser até algo ‘estranho’ para ela.

No artigo *Using the DISC Behavioral Instrument to Guide Leadership and Communication* (2005), Slowikowski associa os elementos do DISC para promover a comunicação em um cenário organizacional. A autora denomina as siglas com base nos traços comportamentais: Dominante (D), Influenciador (I), Estável (*steady* em inglês, S) e Cauteloso (C). O gráfico X resume as características comportamentais das pessoas e seus

respectivos quadrantes.

Figura 3: Modelo DISC



Fonte: figura feita pela autora com base Slowikowski (2005).

Dominantes são pessoas direcionadas para resultados, de pensamento rápido, que conseguem realizar decisões rapidamente, são objetivas e diretas, com alto nível de iniciativa e energia. Para motivar um funcionário com o comportamento Dominante, o líder deve promover a iniciativa do Dominante, deixando-o livre para agir sem interferência, assim, esses tipos tendem a ser trabalhadores áduos. Apesar disso, um Dominante pode causar conflito por ser impaciente, brusco e incansável, portanto, a melhor forma de se comunicar com esse tipo de funcionário é sendo específico sobre fatos e informações. (SLOWIKOWSKI, 2005).

Os Influenciadores são pessoas ativas na comunicação, persuasivas e boas em delegar, assim, facilita a criação de um ambiente propício tanto para o sucesso individual quanto para o grupo. Um Influenciador sabe trabalhar em equipe, confiando em seus colegas e os incentivando, dessa forma, estabelece relações democráticas e respeitadas. No entanto, pelo fato de seu foco não estar nos processos, o Influenciador pode procrastinar suas

responsabilidades. Então, um dos métodos para engajar o Influenciador nos processos é pedir sua opinião e ideias.

Confiável, competente tecnicamente e organizada são características da pessoa que tem o traço comportamental Estável. Um Estável visa no trabalho em grupo, no cenário específico, para completar uma atividade de forma bem sucedida, tendo a segurança e estabilidade como seus motivadores. Portanto, uma pessoa Estável prefere tarefas repetitivas, com padrões de trabalho e rotina, sendo bastante resistente a mudanças.

Já as pessoas com o traço Cauteloso são perfeccionistas, atentas que buscam prevenir problemas. Elas trabalham cuidadosamente dentro das suas circunstâncias existentes para garantir a qualidade e, diferentemente dos Influenciadores, os Cautelosos preferem atividades solitárias ou com pouca interação pessoal, sendo bastante rígida. Os Cautelosos são adequados para atividades que enfatizam os detalhes, com instruções precisas.

De acordo com Slowikowski (2005), as pessoas que estão nos quadrantes com foco nas ações (Dominante e Influenciadores) enfatizam o processo em si e são líderes apropriados para períodos de mudança e crescimento organizacional. Já aquelas que são orientadas visando o produto (Cautelosos e Estáveis), oferecem o suporte necessário e são líderes eficientes nos períodos sistemáticos. O Dominante serve como mediador no grupo e mantém o processo fluindo, o Influenciador envolve outros departamentos para participarem com opiniões e *feedbacks* para o planejamento, o Estável organiza o plano delineado pelo Influenciador e o Cauteloso coleta as informações e notas apuradas pelos outros membros e esboça um plano preliminar que será revisado pela equipe. Para alcançar o sucesso, um time deve ter integrantes das quatro personalidades DISC.

To achieve any degree of success in developing the ideal team, which is increasingly important in today's complex world of accelerated change, it is necessary to identify individual and community strengths. A leader must develop an appreciation for the unique value of others and continuously employ strategies to maximize team strengths and minimize the effects of team weaknesses. (SLOWIKOWSKI, 2005, p. 843)

Então, é possível identificar similaridades nos perfis comportamentais baseados em Marston (2016) com os tipos de comunicação, que são os componentes da comunicação integrada organizacional desenvolvida por Kunsch (2016).

6. MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa visa compreender a relação entre a comunicação organizacional nas aplicações dos processos de inovação em empresas de indústrias criativas do parque tecnológico Porto Digital no Recife. Para isto, a pesquisa foi dividida em fases: levantamento bibliográfico, coleta de dados e análise, propondo um recorte no Modelo A-F de inovação de Kotler e Trías de Bes, com foco nos Ativadores.

O levantamento bibliográfico foi realizado para construção do estado da arte dos conceitos de inovação (CHRISTENSEN, 2003; SCHUMPETER, 1961; BOWER, 1995; CHRISTENSEN, RAYNOR, 2003; CÂNDIDO, 2011; MANUAL DE OSLO, 1997; KOTLER, TRÍAS DE BES, 2011); economia criativa (BENDASSOLLI, 2015; NEWBIGIN, 2010; BENDASSOLLI *et al.* 2005; HOWKINS, 2013; MACHADO, 2009), comunicação organizacional (KUNSCH, 2016, 2009; TORQUATO, 2015; NASSAR, 2009; BUENO, 2003; CARRAMENHA, CAPPELLANO, MANSI, 2013).

Para uma análise com viés qualitativo, buscando compreender o discurso do parque tecnológico direcionado ao seu público, optou-se por analisar tuítes do Porto Digital entre os anos 2015 a 2020. O levantamento e seleção dos tuítes publicados pelo perfil do Porto Digital a partir de critérios definidos pela pesquisadora; procedendo-se à coleta de dados, seguida de tabulação e análise dos dados. A pesquisa finaliza com uma proposta do Modelo A-F, tendo uma das funções voltadas para a comunicação.

Portanto, a presente pesquisa é caracterizada como qualitativa exploratória, visto que “os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos”. (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 32)

Uma pesquisa qualitativa se diferencia com suas características próprias, tais como a ação de objetivar o fenômeno analisado, a existência de uma hierarquização nos atos de descrever, compreender e explicar o objeto [fenômeno] de estudo. Então, a pesquisa qualitativa:

- Preferencialmente a focar em conceitos específicos, ela busca compreender a totalidade do fenômeno;

- Tem poucas ideias premeditadas, apontando relevância maior nas interpretações dos eventos mais do que a interpretação do pesquisador;

- Os dados são coletados sem instrumentos formais e estruturados;
 - Busca apreender o contexto da pesquisa, não controlá-lo;
 - A perspectiva subjetiva é salientada como forma de compreender e interpretar as experiências;
 - De forma organizada e intuitiva, as informações e dados coletados são analisados.
- (POLIT *et al.*, 2004. *apud.* SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009)

Portanto, além de qualitativa, a esta pesquisa também é exploratória, pois buscou conhecer mais sobre o fenômeno estudado, a comunicação organizacional juntamente com processos inovadores, a partir de um levantamento de informações.

Então, a presente pesquisa buscou examinar a relação comunicacional do Porto Digital com o termo ‘inovação’, para depois com essa análise concluída, propor uma vinculação e atuação mais intrínseca entre a comunicação organizacional e a aplicação dos processos de inovação a partir de um recorte do Modelo A-F desenvolvido por Kotler e Trías de Bes com foco para a comunicação.

Para compreender como o uso do termo ‘inovação’ está sendo aplicada pelo Porto Digital como forma de comunicação, foram coletados tuítes com maior número de curtidas que continham tal palavra entre os anos de 2015 e 2020. Após isso, foi feita uma análise retórica dos cinco tuítes selecionados.

Halliday (2009) afirma que a análise retórica é “um instrumento de pesquisa crítica da comunicação que envolve a descrição, análise, interpretação e avaliação de atos retóricos”, sendo estes qualquer ação comunicativa registrada em forma escrita, oral ou audiovisual. Para isso, o roteiro desenvolvido, com base em Halliday (2009) pela autora foi seguido:

Quadro 6: Guia para a análise retórica

Fases	1 - Preliminares	2 - Etapas	3 - Interpretação do ato retórico	4 - Avaliação
-------	------------------	------------	-----------------------------------	---------------

Definição	seleção dos atos retóricos, explicando os critérios da escolha e a fonte	Dividido em análises extrínseca (levantamento e descrição do contexto) e intrínseca (identificação dos usos de	Explicação do discurso a partir da abordagem retórica escolhida	Com base nas análises intrínseca e extrínseca, desenvolver uma crítica sobre o ato retórico a partir de critério(s)
-----------	--	--	---	---

		linguagem, dos argumentos, das razões)		
--	--	--	--	--

Fonte: Halliday (2009).

A plataforma de rede social digital Twitter, lançada em 2006 em São Francisco, Califórnia, possibilita que o usuário publique e receba atualizações dos outros usuários ‘seguidos’, ou seja, aqueles que o perfil escolheu acompanhar as atualizações. Os tuítes são pequenos textos com, no máximo, 280 caracteres anexados ou não com imagens, *gifs* ou vídeos, os quais podem ser respondidos pelos usuários-amigos, compartilhados de uma ou duas formas: ‘retuítdo’ que é apenas o compartilhamento do tuíte; ou ‘retuítdo com comentário’ no qual o tuíte é compartilhado junto com algum comentário do usuário, como um ‘tuíte dentro de outro tuíte’. Até 2020, havia 186 milhões de perfis ativos no Twitter, aumentando em 34% em relação ao ano anterior. (BLASI, 2020)

A escolha da utilização do termo ‘inovação’ como critério de seleção dos tuítes foi devido à popularidade que tal termo vem tendo no ecossistema do Porto Digital. Muitas vezes, até mesmo, como um meio de autopromoção por parte das *startups* e uma tentativa de criar uma identidade e imagem corporativa que, na realidade, não foram atribuídas pelo público, mas sim, imposto forçadamente pela própria organização.

6.1 LEVANTAMENTO DOS TUÍTES

Até o final do segundo semestre de 2020, o perfil do Porto Digital no Twitter continha mais de 40.000 seguidores e mais de 200.000 tuítes publicados.

Figura 4: Perfil da conta do Porto Digital no Twitter



Fonte: recorte da captura de tela feita pela própria autora.

Para o estudo, na plataforma, foram feitas cinco buscas avançadas, uma para cada ano, para contabilizar os tuítes, incluindo respostas aos outros usuários e excluindo aqueles os quais o termo ‘inovação’ aparece como nome de uma outra conta (por exemplo: @inovação_cesar). A partir disso, foram contados quantos tuítes em cada ano com o termo ‘inovação’ e quantas vezes este foi utilizado no texto tanto do tuíte quanto da imagem, caso existisse, totalizando em 158 e 200 respectivamente.

Tabela 1: Perfil no Twitter do Porto Digital

Ano	Nº de tuítes (excluindo as marcações do @inovacao_cesar)	Nº de vezes que o termo ‘inovação’ apareceu (incluindo texto em imagens)
2020	42	47
2019	39	54
2018	37	51
2017	25	33
2016	15	15
2015	0	0

Fonte: tabela feita pela própria autora.

A partir da Tabela 1, é possível perceber que a frequência do uso do termo ‘inovação’ aumentou à medida que os anos passaram, sendo o ano de 2019 o com maior presença do termo.

Nota-se que o espaço de tempo entre a utilização do termo diminuiu, aumentando o seu uso. Isso comprova que ao aplicar ‘inovação’ no texto, estava gerando alcance no público, caso contrário, a utilização do termo teria diminuído com os anos.

Também vale notar que no ano 2015 não houve tuítes com o termo ‘inovação’, sendo algo bastante preocupante visto que, nessa época, haviam pesquisas científicas em andamento na Universidade Católica de Pernambuco com alunos do curso de Jornalismo voltadas para a inovação e o Porto Digital.

Para realizar a análise, foram escolhidos os tuítes que não mencionam o perfil @inovacao_cesar e com maior engajamento (‘curtidas’) de cada ano.

6.1.1 Ano 2016

Em 2016, foram quinze tuítes publicados pelo perfil do Porto Digital, com destaque para o da Figura 5 que teve o maior número de curtidas do levantamento seguindo os critérios desta análise, apesar de ter sido o tuíte com o menor engajamento comparado com os dos anos seguintes.

Figura 5: tuíte 2016



Fonte: captura de tela feita pela própria autora.

O texto do tuíte trata sobre o braço do Porto Digital na cidade de Caruaru, no interior de Pernambuco, o Armazém da Criatividade. Utilizaram-se de uma linguagem institucional, promovendo a própria instituição ao compará-la com iniciativas inovadoras no âmbito global.

O tuíte teve dez curtidas, ou seja, dez seguidores ou não-seguidores do perfil gostaram e/ou

aprovaram a declaração do tuíte. Além disso, também teve oito *retweets*, ou seja, oito internautas compartilharam o tuíte.

6.1.2 Ano 2017

Em 2017, o número de aparições do termo ‘inovação’ nos tuítes aumentou desde 2016, com um total de 25 nos textos dos tuítes e 33 tanto nos tuítes quanto nas imagens anexadas.

Figura 6: tuíte 2017



Fonte: captura de tela feita pela própria autora.

O tuíte mostrado na Figura 6 teve quatorze curtidas, mas apenas quatro *retweets*. O conteúdo tenta mostrar a dedicação que o Porto Digital tem pela cidade do Recife ao mesmo tempo que enaltece e divulga o seu relacionamento com a inovação e tecnologia, como também, na imagem anexada, aponta-se que foram restaurados mais de oitenta mil metros quadrados, que se supõe que seja da área do ecossistema do Porto devido às características do imóvel na foto que remete aos do bairro do Recife Antigo. A junção da imagem com o texto argumenta, implicitamente, que foi o Porto Digital que restaurou a área indicada.

No entanto, a forma de construção do texto pode parecer que o zelo com a cidade é que seja o diferencial em si do parque e não a inovação que tanto promove. Além disso,

também

pode interpretar que a promoção da tecnologia e da inovação já seja o modo de cuidar da cidade do Porto Digital.

Independente da interpretação do texto, o termo ‘inovação’, além de ter sido usado novamente como autopromoção, foi utilizado para parecer uma característica do Porto Digital juntamente com ‘tecnologia’.

6.1.3 Ano 2018

De 2017 para 2018, o número de vezes que o termo ‘inovação’ foi utilizado teve um alto crescimento, passando de trinta e três para cinquenta e um. O tuíte de destaque teve onze curtidas, sendo o segundo tuíte com menos engajamento dos selecionados na pesquisa.

Figura 7: tuíte 2018



Fonte: captura de tela feita pela própria autora.

Figura 8: tuíte 2018



Fonte: captura de tela feita pela própria autora.

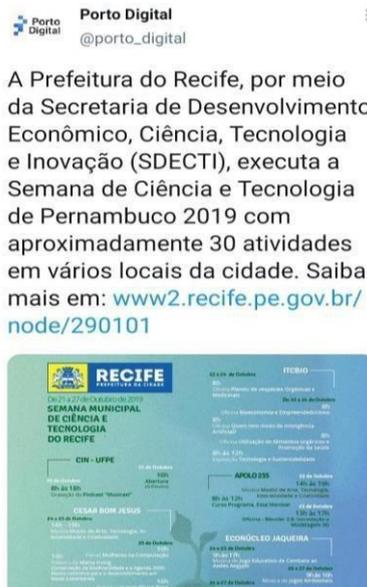
O tuíte apresentado nas Figuras 7 e 8 celebra o aniversário de três anos do braço do Porto Digital na cidade de Caruaru, o Armazém da Criatividade. Em seu texto, o termo ‘inovação’ aparece como ponto que o Porto dedica em Caruaru, semelhante à no Recife, assim, mostrando que o parque tem plano e atua não só em seu ecossistema local, ultrapassando barreiras da sua cidade natal.

No vídeo anexado, o termo ‘inovação’ aparece quatro vezes: (1) em uma frase escrita “3 anos de inovação no agreste”; (2) na fala de uma fashion designer que participou do processo de incubação do Armazém; (3) e (4) na fala do então presidente do Porto Digital, Francisco Saboya. Percebe-se que o uso da palavra no discurso como uma ‘palavra-chave’, um artifício no discurso para alimentar a imagem do próprio Porto Digital, mas, mesmo com a oportunidade de aprofundar sobre e quais os processos de inovação no vídeo, o que foi dito em relação à ‘inovação’ não foi sobre ela, mas que ela é a meta a se alcançar. No entanto, como foi apresentado no capítulo sobre inovação desta pesquisa, a inovação é um processo contínuo, sempre em movimento. Essas falas no vídeo do Porto Digital reforça que o termo ‘inovação’ está sendo aplicado em sua comunicação como um subterfúgio. Apesar do vídeo ter sido visualizado 246 vezes até o momento desta pesquisa, o tuíte teve pouco engajamento, com apenas seis retuítes e um retuíte com comentário.

6.1.4 Ano 2019

O ano em que o termo ‘inovação’ mais apareceu, incluindo texto em imagens, foi o de 2019, totalizando 54 vezes.

Figura 9: tuíte 2019



Fonte: captura de tela feita pela própria autora.

Figura 10: tuíte 2019



Prefeitura do Recife e outros 4

18:55 · 18 out 19 · Twitter Web App

5 Retweets 12 Curtidas



Fonte: captura de tela feita pela própria autora.

Apesar de ter sido o ano com o maior número de aparições de ‘inovação’, no tuíte que teve maior engajamento, o termo apenas aparece no nome de uma secretaria da prefeitura do Recife, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI).

Além disso, o tuíte divulga a Semana de Ciência e Tecnologia de Pernambuco 2019, um evento que é uma ação nacional que visa fomentar e popularizar atividades científicas no âmbito nacional. Em Pernambuco, esse evento é coordenado pelo Espaço Ciência, que é vinculado à SDECTI, ou seja, não há relação direta organizacional com o Porto Digital além da sua conexão com a prefeitura do Recife.³

A imagem anexada é a programação da Semana, mostrando os locais, eventos, horários, datas e palestrantes. O termo ‘inovação’ não aparece nem como título de evento.

Figura 11: Programação da Semana Municipal de Ciência e Tecnologia do Recife 2019



Fonte: Twitter do Porto Digital (@porto_digital)

Apesar de não ser organizado pelo Porto Digital, o parque tecnológico ofereceu locais que são vinculados a ele para alguns eventos da Semana Municipal de Ciência e Tecnologia,

3 <http://www.espacociencia.pe.gov.br/?atividade=snct-pe>

como o Armazém da Criatividade, Apolo 235, o Cesar e o Centro de Informática (Cin) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Portanto, mesmo tendo sido o tuíte com os critérios da pesquisa com maior engajamento de 2019 e o ano com maior número de aparições do termo ‘inovação’, o conteúdo do tuíte não se trata sobre o Porto Digital e nem o seu investimento e/ou aplicação direta de inovação.

6.1.5 Ano 2020

Excluindo as vezes em que o termo ‘inovação’ apareceu nos tuítes do Porto Digital, ao ano de 2020 foi o que teve a maior quantidade do uso do termo, totalizando em 42 tuítes.

Figura 12: tuíte 2020



Fonte: captura de tela feita pela própria autora.

Figura 13: tuíte 2020



Fonte: captura de tela feita pela própria autora.

Com vinte e seis curtidas, esse tuíte foi o que teve maior suporte dos usuários-seguidores dos tuítes levantados nesta pesquisa. No entanto, teve apenas um retuíte com comentário e três retuítes. Vale destacar que o próprio perfil do Porto Digital responde ao seu tuíte em uma tentativa de engajar mais seu público ao pedir que compartilhem o tuíte de comemoração para colegas empreendedores.

O conteúdo do tuíte comemora os vinte anos de existência do parque tecnológico, reforçando a sua própria comunidade ao celebrar no texto “mais de 11.600 pessoas e 344 empresas”. Apesar da linguagem informal, o texto desse tuíte tem um caráter institucional, pois enfatiza na imagem que o Porto busca passar e em sua missão.

Portanto, o termo ‘inovação’ foi utilizado nesse contexto para reforçar a imagem que o Porto Digital procura passar ao afirmar que o parque tecnológico se tornou uma referência em inovação.

6.2 ANÁLISE DOS TUÍTES

A partir dessa coleta dos tuítes entre os anos 2015 e 2020, foi possível analisar pela perspectiva do público como o discurso feito pela comunicação do Porto Digital para interagir na rede social digital Twitter.

O ano de 2019 teve destaque por ter tido mais utilização do termo ‘inovação’, incluindo textos em imagens, mas a maior quantidade de tuítes com o termo foi no ano de 2020. No entanto, o tuíte de destaque de 2019 não tinha relação direta com o Porto Digital, pois promovia a Semana Municipal de Ciência e Tecnologia do Recife 2019, que é coordenada pelo Espaço Ciência. Como também, o tuíte de destaque de 2020 tem um viés institucional, visto que celebra o aniversário de vinte anos do parque tecnológico.

Vale ressaltar que no ano de 2015 o termo ‘inovação’ não foi utilizado em nenhum tuíte do perfil do Porto Digital, nem em formato de texto nem em imagens. Essa inatividade na conta da plataforma social digital é um tanto preocupante, pois, além de ter sido um ano de marco de 15 anos do parque, também haviam pesquisas científicas realizadas pela Universidade Católica de Pernambuco (Unicap) relacionadas ao Porto e à sua inovação. Então, essa inatividade mostra que, em 2015, o Porto Digital não buscou utilizar a plataforma como meio de se promover e utilizar um discurso organizacional salientando a sua inovação. Além disso, em 2015, o parque tecnológico também foi vencedor, pela terceira vez, como o melhor parque tecnológico/habitat de inovação do Brasil pela Anprotec, mas nem essa conquista foi publicada no Twitter. Em 2015, o Porto Digital inaugurou um novo escritório avançando no Centro de Informática da UFPE, o *Pitch*, mas, novamente, voltado à inovação e a este termo, a rede social digital não foi utilizada, apesar de ser uma das plataformas em que jovens são os mais atuantes. Também em 2015, o Porto estreou o Armazém da Criatividade, que é voltado para o empreendedorismo e inovação, mas não teve divulgação no Twitter.

Portanto, a partir da análise individual dos tuítes, percebe-se que o termo ‘inovação’ é utilizado para o Porto Digital se autopromover e aparece como um título e/ou característica que ele intitula-se.

Drucker (1993) *apud* Kunsch (2016) afirma que uma organização aponta diferentes aspectos de grupos de pessoas, os quais se relacionam propositalmente visando as atividades de trabalhar, desempenhar funções para atingir um determinado objetivo. Assim, buscando satisfazer alguma necessidade da sociedade.

Tal conceito de Drucker apontado por Kunsch corresponde ao que, atualmente, é o Porto Digital, visto que este parque tecnológico é uma organização como sistema aberto, pois, em seu ecossistema, há outras organizações também trabalhando em prol da sociedade.

No entanto, Kunsch (2016) afirma que, mesmo no século XXI, ainda há organizações que mantêm um comportamento tradicional. A autora pontua que, muitas vezes, tais

organizações têm uma retórica moderna, no entanto, suas atitudes e ações comunicativas são caracterizadas pela cultura tradicional e autoritária do século XIX.

Isso reflete o cenário atual do Porto Digital no Recife, pois praticam uma retórica, se utilizando do termo ‘inovação’, como foi mostrado na análise dos tuítes. Sem desconsiderar o valor do parque e seu impacto positivo na economia da cidade, o quanto ele contribui para o crescimento do Recife, no entanto, apesar de ser composto por *start-ups*, empresas de economia criativa ou de tecnologia, buscando sair dos moldes das empresas tradicionais, a sua comunicação ainda está nessa cultura tradicional, sendo necessário um novo modelo e uma arquitetura de comunicação organizacional, como a autora comenta.

Tendo em vista que o monitoramento da comunicação organizacional é uma ferramenta estratégica de acordo com Torquato (2015), é uma linha tênue que a utilização da comunicação organizacional permeia para isso, pois pode gerar um discurso espetacularizado que não representa a realidade da organização. O autor comenta que, devido às novas tecnologias das redes sociais digitais, há uma expansão do espetáculo empresarial, visto que os novos modelos de negócios expandem os programas de entretenimento e, assim, a linguagem do espetáculo torna-se predominante. Esse argumento é perceptível na retórica do Porto Digital ao se dirigir aos seus públicos, com a utilização do termo ‘inovação’, como foi apresentado no capítulo sobre o parque tecnológico.

Ao observar o discurso organizacional do parque, percebe-se a frequência do uso do termo ‘inovação’. Muitas vezes, até mesmo, como um meio de autopromoção e uma tentativa de criar uma identidade e imagem corporativa que, na realidade, não foram atribuídas pelo público, mas sim, impostas pela própria organização.

A análise dos tuítes também ilustra esse discurso organizacional feito pela comunicação do parque, apresenta-se como exemplo o perfil do Porto Digital na rede social digital Twitter. Até o final do segundo semestre de 2020, o perfil do Porto Digital no Twitter contava com mais de 40.000 seguidores e mais de 200.000 tuítes publicados.

Então, em um contexto de um parque tecnológico o qual assume a característica de ‘inovador’, os processos de inovação devem estar inclusos no seu modelo comunicativo. Isso não apenas no contexto individual das empresas mas, também e principalmente, no ecossistema do Porto Digital, dessa forma, representando verdadeiramente o signo que busca representar.

Portanto, a partir dessa análise dos tuítes, foi possível perceber alguns pontos fracos da comunicação organizacional do Porto Digital, principalmente ao conversar com seu público externo, havendo uma carência dessa comunicação. Essa análise qualitativa reforça a

hipótese desta pesquisa ao mostrar que o Porto Digital, ao se dirigir ao seu público pelo Twitter, utiliza o termo ‘inovação’ como artifício no discurso organizacional. Retomando a ideia de Kunsch (2016) que as atitudes e ações comunicativas das organizações devem ser reformadas, como

também a própria arquitetura organizacional, a partir da análise e da fundamentação teórica, propomos um recorte no Modelo A-F desenvolvido por Kotler e Trías de Bes (2011), destacando a função de ativador para um agrupamento de perfis desenvolvido a partir da comunicação organizacional integrada de Kunsch (2016) e os perfis comportamentais baseados nos conceitos do psicólogo William Marston em seu livro *As Emoções das Pessoas Normais* (2016).

7. PROPOSTA *FRAMEWORK* ZECA

Com a análise dos tuítes concluída, a pesquisa segue para o seu próximo ponto de estudo, que é o desenvolvimento da proposta de uma *framework* que integre a comunicação organizacional integrada e os processos de inovação.

De acordo com Kunsch (2016), a comunicação administrativa deve utilizar metodologias e técnicas para organizar os fluxos de comunicação, assim, sendo um processo contínuo de comunicação. Esse tipo de comunicação possibilita um ambiente adequado aos processos do sistema organizacional, visto que ela lida com as funções administrativas. Portanto, a comunicação administrativa tem o foco nos processos e é ativa para manter os fluxos de comunicação operando de forma eficiente e eficaz na organização. Dessa forma, um funcionário específico para a comunicação administrativa compatibiliza com o perfil Dominante, visto que seu foco está nos processos e na ação. Então, a junção do perfil Dominante com a comunicação administrativa do composto da comunicação organizacional integrada será denominado perfil A da proposta do agrupamento de perfis para Ativadores do Modelo A-F.

A comunicação mercadológica visa os consumidores, planejando e executando atos comunicacionais alinhados com os objetivos mercadológicos da organização. Kunsch (2016) afirma que a comunicação mercadológica deve utilizar técnicas persuasivas para conquistar os consumidores e o público-alvo. Assim, é possível perceber que o perfil de um funcionário desse departamento coincide com o perfil Influencer, pois seu foco está nos consumidores (pessoas) e na ação de cativá-los. A junção do perfil Influencer com a comunicação mercadológica será denominado perfil E da proposta do agrupamento de perfis para Ativadores do Modelo A-F.

A comunicação interna percorre todos os níveis da organização e desenrola-se paralelamente à circulação normal da comunicação. Ela deve ser fundamentada em políticas e estratégias voltadas para o público interno, então, seu foco está nas pessoas. Assim, integrando os setores e tornando o ambiente agradável para seus colaboradores internos se sentirem motivados e inteirados com a organização. Para isso, a comunicação interna deve ser participativa de forma que o funcionário se sinta em sincronismo com a organização e o contexto social. Principalmente, quando efetiva, a comunicação interna cultiva a cultura

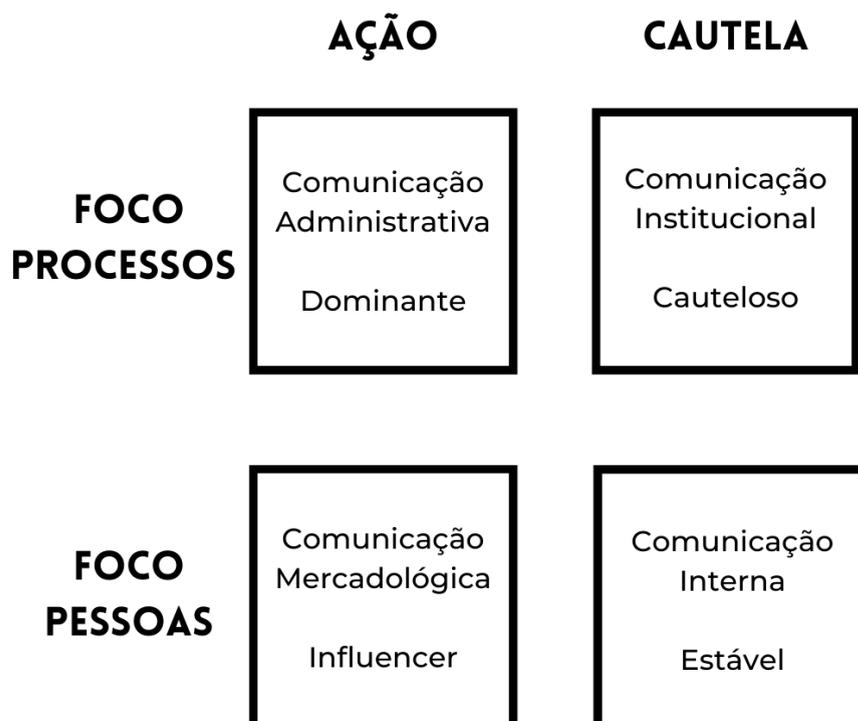
organizacional, transmitindo pelos diversos setores. Portanto, um funcionário desse departamento deve ser alguém social, empático, organizado e detalhista, o que corresponde ao

perfil Estável do DISC. A junção do perfil Estável com a comunicação interna será denominado perfil C da proposta do agrupamento de perfis para Ativadores do Modelo A-F.

Como a comunicação institucional trabalha na construção da imagem e da identidade corporativa, buscando a simpatia, credibilidade e confiança dos seus públicos, esse departamento não deve focar em uma ação pontual, pois é por meio dos processos que os valores e os símbolos da organização serão transmitidos para seu público. Ao ser praticada adequadamente, a comunicação institucional agrega valor à organização e contribui no imaginário do público. Então, é necessário um funcionário paciente para ouvir o público e sistemático nos processos para enfatizar seus símbolos e valores, com foco nos processos, assim, combinando com o perfil Cauteloso. A junção do perfil Cauteloso com a comunicação institucional será denominado perfil Z da proposta do agrupamento de perfis para Ativadores do Modelo A-F.

Portanto, é feita uma sobreposição dos perfis da Teoria DISC com os compostos da comunicação organizacional integrada desenvolvida por Kunsch. A Figura 14 mostra essa estruturação do agrupamento de perfis.

Figura 14: Alinhamento dos perfis



Fonte: feito pela própria autora.

A partir disso, criamos um agrupamento de perfis com base nessas associações. O conjunto Comunicação Mercadológica e Influencer, com foco nas pessoas e abordagem voltada para a ação, será o perfil E. O conjunto Comunicação Institucional e Cauteloso, com foco nos processos e abordagem cautelosa, será o perfil Z. O conjunto Comunicação Administrativa e Dominante, com foco nos processos e abordagem voltada para a ação, será o perfil A. O conjunto Comunicação Interna e Estável, com foco nas pessoas e abordagem cautelosa, será o perfil C. Ao juntar as letras de cada perfil, dá-se a palavra 'zeca', portanto, será denominado o agrupamentos de perfis Zeca.

A principal função dos Ativadores é provocar o início do processo de inovação e uma das ferramentas para isso é a comunicação, pois não só a provocação é feita através dela, como também é o Ativador quem comunica e media sobre o arcabouço e o nível de inovação, que ele determinou, durante o processo de inovação na equipe. Além disso, a função do Ativador está relacionada com o planejamento e a estratégia de inovação da organização, ou seja, a organização como todo deve ter algum direcionamento à inovação (missão, cultura organizacional, filosofia, entre outros), assim, inclui a comunicação organizacional integrada, visto que, de acordo com Kunsch (2016), esta deve ser alinhada às estratégias da organização. Dessa forma, tanto as função e estratégia do Ativador quanto as da comunicação organizacional integrada estão direcionadas à inovação. Com isso, é fato que ambas funções estão interligadas, mas, em seu Modelo A-F, Kotler e Trías de Bes (2011) não atribuem a função do Ativador a alguém de comunicação.

A comunicação interna deve compatibilizar com os interesses e os objetivos tanto da organização quanto dos funcionários por meio do diálogo, intercâmbio de informações e uma participação ativa de todos os níveis. Além disso, complementando com o perfil Estável, com as características de um funcionário detalhista, organizado, solidário e empático, percebe-se que o perfil C se adequa para a função de ativador do Modelo A-F.

Para Kotler e Trías de Bes (2011), o Ativador deve ser capaz de liderar, de se comprometer com a organização e de ter uma mentalidade aberta. Tendo isso em vista, percebe-se uma compatibilização com o perfil A, pois devem ser confiantes e energéticas, assim, tendo a capacidade de supervisionar o processo e a equipe para que a inovação seja sustentável. Com isso, o perfil A também é adequado para ser um ativador.

Além dessas características, os autores também afirmam que o Ativador deve ser

capaz de mobilizar e provocar pessoas, assim, coincide com as características do perfil E.
pois este

tem características de ser uma pessoa comunicativa, persuasiva, que sabe trabalhar em equipe, que motiva seus colegas de equipe e são boas em delegar. Assim, o perfil E também é um dos que se adequa para ser atribuído à função de Ativador.

O perfil C também é voltado às pessoas, no entanto, por ser mais cauteloso, ele se adequa às características e tarefas dos Ativadores que são mais sistemáticas. Devido a isso, percebe-se que esse perfil também é apropriado para ser um ativador. De forma semelhante, o perfil Z, que também tem foco na cautela, mas nos processos ao invés de nas pessoas, e por ser organizado e detalhista, ele também se adequa para ser um ativador.

Esta pesquisa propõe que, para integrar formalmente a comunicação organizacional integrada e o Modelo A-F, seja atribuído aos funcionários dos perfis Zeca, elaborados pela autora para dividirem a função do Ativador. Dessa forma, operando com um funcionário de cada departamento da comunicação organizacional integrada, assim, fortalecendo o conceito de Kunsch (2016) de que a comunicação organizacional não deve ser individualista, e criando uma dinâmica maior na cultura organizacional, que no caso seria de inovação.

Com ativadores de cada perfil Zeca, os tipos de ativadores seriam trabalhadores e o tipo de inovação seria de baixo para cima. Apenas com a dupla “trabalhadores + inovação de baixo para cima” já alimenta a cultura organizacional, aumentando a cultura de inovação na organização, ao incluir os perfis Zeca como ativadores em uma equipe, causa uma dinamicidade maior no processo de inovação ativo, pois eles têm contato com todos da equipe e, também, com outros departamentos e a alta administração, assim, transmitindo a cultura de inovação por todos os níveis da organização, sendo isso algo que Kotler e Trías de Bes (2011) argumentam que a inovação é uma cultura a ser desenvolvida internamente. Tal movimentação da filosofia da inovação se alinha com um dos componentes do Framework 3P de Christensen (2011), designando, assim, a organização como possível inovadora de acordo com os critérios de Christensen (2011).

O Ativador Z ficaria responsável por supervisionar a equipe, pois junto com as suas características e tarefas da comunicação institucional se assemelham com essa tarefa específica de ativador. Esse perfil se adequa a essa tarefa de ativador pois seu perfil é voltado ao processo, que no caso seria o processo ativo de inovação, é solidário e empático com seus colegas e detalhista, assim, sendo um ativador eficiente para o processo de inovação.

O Ativador E seria o responsável por mobilizar a equipe, visto que a principal característica do perfil E e da comunicação mercadológica é persuadir o seu público. Assim,

esse ativador seria aquele que vai instigar emocionalmente a equipe. Além disso, é um ativador

ativo, ou seja, voltado para a ação, então não foca no processo em si, mas sim, em fazer com que os integrantes da equipe engajem no processo de inovação.

O Ativador C estaria responsável por determinar o arcabouço da inovação, o nível de inovação e a lista de verificação de inovação, e se reunir com a alta administração para deliberar sobre esses. Essa tarefa é a ideal para o Ativador C porque ele é direcionado às pessoas mas com cautela e gosta de atividades sistemáticas, assim, sendo possível agregar valor de inovação ao processo e enfatizar os símbolos da organização no processo de inovação.

O Ativador A seria o responsável por ativar a equipe e comunicar o arcabouço, o nível e a lista de verificação de inovação depois que forem estabelecidos pelo Ativador C. O Ativador A é confiante, energético e ativo direcionado aos processos, assim, ele pode organizar a equipe, conduzindo de acordo com os critérios de inovação definidos pelo Ativador C, por meio do seu dinamismo de uma comunicação ativa contínua.

Quadro 7: Os Ativadores e suas tarefas

Perfil do Ativador	Características	Tarefa
Ativador Z	Detalhista, empático, organizado, focado nos processos e na cautela	Zelar o processo e a equipe
Ativador E	Extrovertido, persuasivo, focado nas pessoas e na ação	Estimular a equipe emocionalmente
Ativador C	Paciente, comedido, sistemático, focado nas pessoas e na cautela	Considerar, em conjunto com a alta administração, o arcabouço de inovação, o nível de inovação e a lista de verificação de inovação
Ativador A	Competitivo, dinâmico, confiante, focado nos processos e na ação	Ativar a equipe em direção ao processo de inovação

Fonte: quadro feito pela própria autora.

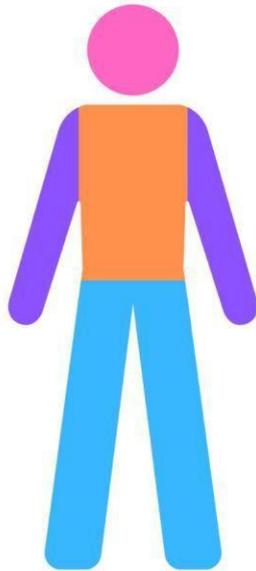
Portanto, a função do Ativador do Modelo A-F estaria dividida em quatro pessoas de comunicação organizacional, sendo cada de um composto da comunicação organizacional integrada, assim, otimizando o processo de inovação e cultivando a cultura de inovação na organização. Essa proposta de ativadores foi denominada de *Framework ZECA*, pois cada

letra da sigla corresponde a um ativador com os perfis ZECA, além de que o nome remete a um apelido para o nome 'José', o qual é um nome próprio comum no Brasil, e também traz

ludicidade à proposta, como também, a figura do *framework* simboliza uma pessoa, assim o apelido concilia como sendo o nome do conjunto de ativadores.

Figura 15: *Framework* ZECA

Framework ZECA



Z elar	Detalhista, empático, organizado, focado nos processos e na cautela
E stimular	Extrovertido, persuasivo, focado nas pessoas e na ação
C onsiderar	Paciente, comedido, sistemático, focado nas pessoas e na cautela
A tiçar	Competitivo, dinâmico, confiante, focado nos processos e na ação

Fonte: *framework* feito pela própria autora.

No *Framework* ZECA, a figura da pessoa representa a função do Ativador do Modelo A-F, ela está dividida em partes que representam cada Ativador ZECA. O Ativador Z está na cabeça do boneco, pois seu papel é supervisionar o processo de inovação, portanto, estando sempre observando e atento. O Ativador E se encontra no tronco da figura pois se relaciona com o simbolismo do emocional, o coração. Os braços correspondem ao Ativador C pois ele é cauteloso e sistemático em suas ações, como também, entram em contato com a alta administração para deliberar os critérios de inovação. As pernas simbolizam o Ativador A pois ele é o ativador ativo e dinâmico, sempre em movimento e provocando a equipe para que o processo não estagne. Assim, o conjunto desses membros, os Ativadores ZECA, compõem o ‘corpo’, a função de ativador do Modelo A-F.

A proposta do *Framework* ZECA possibilita que a organização altere sua arquitetura organizacional, saindo da retórica moderna e praticando atitudes inovadoras como Kunsch (2016) argumenta; estimule a cultura organizacional de inovação pois, de acordo com

Torquato (2015), a comunicação organizacional promove a cultura organizacional;
desenvolva processos

de inovação contínuos devido à dinamicidade e estimulação que os funcionários de comunicação apresentarão como ativadores; aumente o desempenho no mercado, pois, como terá funcionários de comunicação organizacional como integrantes de uma equipe de inovação, eles promovem o clima organizacional (KUNSCH, 2016); reforce e desenvolva sua identidade como organização inovadora, pois, com todos esses pontos explicados, a cultura de inovação irá irradiar para fora da organização visto que a organização é um sistema aberto (NASSAR, 2009).

Portanto, percebe-se que o *Framework ZECA* é uma metodologia relevante para o cenário atual das organizações inovadoras ou daquelas que buscam ser inovadoras. Além da questão da inovação, o *Framework ZECA* também é pertinente na questão da comunicação organizacional, pois, de acordo com Kunsch (2016), o Brasil ainda não dar a devida atenção, muitas vezes nem levam em consideração, à comunicação organizacional apesar de ser um fator extremamente importante à organização. A proposta do *Framework ZECA* estimula tanto a inovação quanto a comunicação organizacional, assim, sendo uma ferramenta significativa para organizações como as do Porto Digital e as de indústrias criativas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi direcionada na relação entre a comunicação organizacional e os processos de inovação, levantando pontos do discurso retórico apresentado pelo Porto Digital em uma das suas redes sociais digitais.

O objetivo geral desta pesquisa foi dividido em duas partes. Primeiro, a compreensão do discurso organizacional do Porto Digital em seu perfil da rede social digital Twitter, o qual complementa com os objetivos específicos levantamento dos tuítes entre os anos 2015 a 2020 de acordo com os critérios do estudo e a análise qualitativa dos selecionados. A segunda parte foi o desenvolvimento da proposta de *framework*, a qual integra a comunicação organizacional nos processos de inovação, que também foi complementada pelos objetivos específicos com a fundamentação teórica e a criação de um agrupamento de perfis para o modelo proposto. Com isso, foi possível o desenvolvimento do *Framework* ZECA para proposta de ativador do Modelo A-F de Kotler e Trías de Bes (2011).

Para a construção bem fundamentada do *Framework* ZECA, a pesquisadora realizou um estado da arte com os autores mais relevantes nas áreas de comunicação organizacional, com foco nos autores brasileiros desse campo, inovação e indústrias criativas. Além do conceito da Teoria DISC e a apresentação do parque tecnológico recifense Porto Digital, assim sendo possível contextualizar a pesquisa. Assim, sendo possível compreender os conceitos para fundamentar teoricamente a proposta de *framework*.

Na primeira parte da análise e métodos, foi feito um levantamento de tuítes do Porto Digital que contessem o termo ‘inovação’ (no texto ou na imagem) entre os anos de 2015 a 2020, o que totalizou em 158 tuítes, sem contar com o texto das imagens, e 200 tuítes, contando com os textos das imagens. Os anos 2015, 2019 e 2020 são destacados devido ao fato que o primeiro não houve tuítes com o termo ‘inovação’, o que é algo preocupante tendo em vista que haviam pesquisas acadêmicas da Unicap voltadas para o parque e sua cultura de inovação; o segundo porque foi o ano em que o termo ‘inovação’ apareceu mais tanto no texto do tuíte quanto no das imagens, sendo 54 vezes; o terceiro, pois foi o ano em que o termo ‘inovação’ apareceu em uma quantidade maior de tuítes, sendo 39 tuítes.

Com esse levantamento esquematizado, foram selecionados o tuíte com mais curtida do ano e analisados qualitativamente um por um. Dessa forma, apresentando um discurso

retórico que o Porto Digital usa sobre inovação, assim, mostrando a relevância da proposta da presente pesquisa.

Com a análise qualitativa concluída, a pesquisa direcionou-se para a segunda parte do seu objetivo, a proposta do *framework*. Primeiro, utilizando e agregando os conceitos de comunicação organizacional integrada de Kunsch (2016) e a Teoria DISC de Marston (2016) foi desenvolvido um agrupamento de perfis, que alinha funcionários de comunicação de acordo com seu departamento da comunicação integrada e o seu perfil DISC. Com o agrupamento de perfis, o qual foi denominado de ZECA, concluído, a pesquisa deu continuidade com a proposição de aplicar os perfis ZECA na função de ativador do Modelo A- F de Kotler e Trías de Bes (2011), assim, elaborando a proposta do *Framework* ZECA. Para isso, a função de ativador foi destrinchada em suas tarefas e correspondidas a um perfil ZECA que se adequasse a ser o responsável por ela.

Dessa forma, o *Framework* ZECA é um estímulo à inovação e à comunicação organizacional, visto que ele promove a cultura organizacional, impulsiona processos de inovação contínuos, o que pode levar a uma inovação disruptiva, mas, principalmente, mantém as inovações incrementais constantemente. Além disso, com a cultura de inovação reforçada pelo ZECA, a identidade da organização como inovadora se solidifica para a sociedade, uma vez que toda organização é um sistema aberto, então, dissemina a cultura de inovação em seu ecossistema .

A presente pesquisa teve um viés mais teórico pelo fato de ser um mestrado, uma pós-graduação de curta duração, então, sendo seu produto final uma proposta de *framework*. No entanto, a pesquisadora pretende pôr em prática a proposta do *Framework* ZECA em seu doutorado por meio de uma pesquisa-ação, dessa forma, permite que o *framework* seja testado e aprimorado com base nas experiências.

Além desse projeto pessoal e acadêmico da pesquisadora, a presente pesquisa é relevante para a academia devido aos seus temas, inovação e comunicação organizacional, visto que são questões atuais e ainda pouco estudadas em conjunto. Assim, a partir dessa pesquisa, é possível desenvolver outras, como um experimento da proposta, um desenvolvimento de uma outra função do Modelo A-F de forma semelhante ao que foi feito nesta pesquisa, ou até mesmo uma refutação para a proposta do *Framework* ZECA, as possibilidades de pesquisas derivadas desta são inúmeras e relevantes para a academia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALKMIM, Alessandra. **Criative-se já**. Implantando Marketing, 2016. Disponível em: <<https://www.implantandomarketing.com/criative-se-ja/>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

_____. **A criatividade e seus múltiplos significados**. Implantando Marketing, 2013. Disponível em: <<https://www.implantandomarketing.com/a-criatividade-e-seus-multiplos-significados/>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

ARAÚJO, L. V. de. **Inovação em comunicação no Brasil**: contexto, desafios e oportunidades. Tese de Doutorado em Comunicação Social, Escola de Comunicação, Educação e Humanidades da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2018. 249f.

BITTENCOURT, L.; NOGUEIRA, J. F. Gestão e qualidade na Comunicação Corporativa. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 12, n. 138, nov. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/18702/9945>>. Acesso em: 29 jul. 2019.

BLASI, Bruno. **Twitter tem aumento recorde em número de usuários no 2º trimestre de 2020**. Tecnoblog, 23 jul. 2020. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/354247/twitter-tem-aumento-recorde-em-numero-de-usuarios/>>. Acesso em: 5 jul. 2021.

BNDES. **Economia Criativa**. 4 abr. 2018. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/economia-criativa2>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

BOWER, Joseph L.; CHRISTENSEN, Clayton M.. Disruptive Technologies: Catching the Wave. **Harvard Business Review**, p. 43 - 53. 1995.

CÂNDIDO, Ana Clara. **Inovação Disruptiva**: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado. 2011.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados**: A Comunicação Interna sem fronteira. Jundiaí: In House, 2013.

CHIMENTI, Paula; NOGUEIRA, Roberto Ramos; RODRIGUES, Marco Aurelio. Análise da inovação no processo de convergência midiática: o caso da indústria de jornais brasileira. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, Ano XII, v. 12, n. 1, p. 70-86, jan. 2015.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma**: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, Clayton. M.; GREGERSEN, Hal B.; DYER, Jeffrey H.. **The Innovator's DNA**: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing, 2011.

CHRISTENSEN, Clayton. M; RAYNOR, Michael E.. **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**. Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing, 2003.

DAVIS, Nicholas; FLOREA, Daniela. Blueprint for cities and regions as launch pads for digital transformation. **Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship**, maio 2016. Disponível em: <<https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/blueprint-cities-regions-digital-transformation.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

FARIAS, Luiz. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional**. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 31-51.

KOTLER, Philip; TRÍAS DE BES, Fernando. **A Bíblia da Inovação: Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo Lua de Papel. 2011.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009a.

_____. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009b.

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MACHADO, Rosi Marques. Da indústria cultural à economia criativa. 2009. **Revista Alceu**, v. 9, n.18, p. 83-95, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://revistaalceu.com.puc-rio.br/media/Alceu%2018_artigo%206%20%28pp83%20a%2095%29.pdf> Acesso em 30 dez. 2019.

MANUAL DE OSLO: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD). 1997.

_____. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD). 2018.

MARSTON, William. **As emoções das pessoas normais**. São Paulo: Success for You, 2016.

NASSAR, Paulo. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e**

processos. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

NEWBIGIN, John. **A Economia Criativa**: um guia introdutório. Disponível em:

<https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Intro_guide_-_Portuguese.pdf> Acesso em: 24 dez. 2019.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

PASCOAL, Júlio. **Ser ou não ser criativo?** Eis a questão: 6 perguntas sobre criatividade.

Implantando Marketing, 2016. Disponível em: <<https://www.implantandomarketing.com/ser-ou-nao-ser-criativo-eis-a-questao-6-perguntas-sobre-criatividade/>>. Acesso em: 15 ju. 2019.

PEREIRA, Isadora Carolina Crespo; MONTEIRO, Maria Carolina Maia; ROCHA JÚNIOR, Dario Brito. **O Framework 3P e a Inovação nas startups do Portomídia** In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste – Intercom Nordeste, 19., 2017, Fortaleza.

Anais da Intercom Nordeste. Fortaleza: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2017. v. 1, p. 1-7. Disponível em:

<<http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2017/resumos/R57-0821-1.pdf>> Acesso em: 12 de abril de 2018.

PINHO, Sylvia. **Uso de sites de redes sociais como ferramenta de inovação na interação empresa-cliente**: o caso das embarcadas do Porto Digital. 2018. 85p. Trabalho de Conclusão de Curso (monografia), Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2018.

PORTO DIGITAL. **Porto Digital: criatividade, inovação e empreendedorismo**., Slides.

2011. Disponível em: http://fiergs.org.br/files/arq_ptg_6_1_11732.pdf. Acesso em: 24 fev. 2018.

RODRIGUES, Guilherme Mendes; AGRA JÚNIOR, Jarbas Espíndola; MONTEIRO, Maria Carolina Maia. **Startups no Porto Digital e a produção inovadora no centro do Recife**. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste – Intercom Nordeste, 19., 2017, Fortaleza. Anais da Intercom Nordeste. Fortaleza: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2017. v. 1, p. 1-7.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SILVEIRA, Denise; GERHARDT, Tatiana (orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SILVEIRA, Denise; CÓRDOVA, Fernanda. A pesquisa científica. In: SILVEIRA, Denise; GERHARDT, Tatiana (orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SLOWIKOWSKI, M. K. Using the DISC Behavioral Instrument to Guide Leadership and Communication. **Aorn Journal**, nov. 2005, v. 82, n. 5, p. 835-843.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

VALADARES, João. **Parque tecnológico em área histórica do Recife tenta triplicar faturamento.** Portal Folha de São Paulo, 28 mar. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2018/03/parque-tecnologico-em-area-historica-do-recife-tenta-triplicar-faturamento.shtml>. Acesso em: 31 out. 2020.