



## Comunicação, cultura e TICs: Inovação aberta em empresas no Brasil e Colômbia

### Communication, culture and ICT: Open innovation in companies in Brazil and Colombia

### Comunicación, cultura y TICs: Innovación abierta en empresas en Brazil y Colombia

**Dra. Maria Aparecida Ferrari**

Universidade de São Paulo, Brasil  
[maferr@usp.br](mailto:maferr@usp.br)

<https://orcid.org/0000-0001-6873-6071>

**Ms. Denise Pragana Videira**

Universidade de São Paulo, Brasil  
[denise.pragana@usp.br](mailto:denise.pragana@usp.br)

<https://orcid.org/0000-0001-7475-7653>

Recepción: 18/12/2021 Revisión: 18/12/2021  
Aceptación: 17/01/2022 Publicación: 18/01/2022

#### Resumo

A Inovação Colaborativa Aberta (ICA), como um processo inteligente, tem colaborado junto a empresas em países emergentes, como o Brasil e Colômbia, a competir em igualdade de condições no mercado global de produtos e serviços, mas é preciso ter visão estratégica. O presente artigo está baseado nos resultados de uma pesquisa internacional realizada em 2019 e que envolveu 21 empresas brasileiras e colombianas, com o objetivo de analisar os processos de inovação apoiadas nos processos de comunicação e, em seguida, verificar possíveis relações com as TICs e a cultura organizacional. Os resultados demonstraram relevante apoio das TICs e da cultura organizacional participativa para o ambiente de inovação colaborativa. Porém, constatou-se que, na maioria das empresas, a área de comunicação ainda não atua diretamente nos processos de inovação, embora em duas delas foi possível observar parcerias estratégicas que resultaram em soluções inovadoras e sustentáveis para o negócio e para a sociedade. Essas duas experiências positivas são apresentadas neste artigo.

#### Abstract

Open Collaborative Innovation (ICA) is an intelligence process has been helping organizations in emerging economies such as Brazil and Colombia, as competing on an equal footing in the global market of goods and services requires a strategic approach. This article builds on the results of an international survey, in 2019, analyzing 21 Brazilian and Colombian in terms of their innovation processes anchored on communication processes, to establish the possible relations with ICTs and organizational culture. The results reveal expressive support of ICTs and the participative organizational culture, fostering a collaborative innovation environment. The results revealed that the majority of companies still fail to act directly on innovation processes, although two of them had established strategic partnerships that resulted in innovative and sustainable solutions to the benefit of the business and society. The article introduces those two positive experiences.



## Resumen

La Innovación Colaborativa Abierta (ICA), como proceso inteligente, ha colaborado con empresas de países emergentes, como Brasil y Colombia, para competir en igualdad de condiciones en el mercado global de productos y servicios, pero es necesario tener una visión estratégica. Este artículo se basa en los resultados de una encuesta internacional realizada en 2019, que involucró a 21 empresas brasileñas y colombianas, con el objetivo de analizar los procesos de innovación sustentados en los procesos de comunicación y luego verificar las posibles relaciones con las TIC y la cultura organizacional. Los resultados mostraron un apoyo relevante de las TIC y la cultura organizacional participativa para el entorno de innovación colaborativa. Se encontró que en la mayoría de las empresas el área de comunicación aún no actúa directamente en los procesos de innovación, aunque en dos de ellas se pudo observar alianzas estratégicas que resultaron en soluciones innovadoras y sostenibles para el negocio y la sociedad. Estas dos experiencias positivas se presentan en este artículo.

**Palavras-chave:** *Comunicação; Inovação colaborativa aberta; Cultura organizacional participativa; TICs.*

**Key words:** Communication. Open collaborative innovation. Participative organizational culture. ITCs.

**Palabras clave:** Comunicación; Innovación colaborativa abierta; Cultura organizacional participativa; TICs.

## 1. Introdução

Cada vez mais a inovação faz parte da gestão estratégica das empresas de forma direta, conforme estudo realizado com 210 empresas mais inovadoras pela Strategy& para o anuário Valor Inovação Brasil (2019). No ano anterior, a mesma pesquisa (Valor Econômico, 2018) havia identificado que 8% dos recursos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas eram destinados à inovação aberta. Segundo Chesbrough (2012) a inovação intramuros, gerenciada pelas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das empresas, já não funciona. Atualmente, o que tem atraído a atenção da gestão das organizações, segundo alguns autores (Vendler & Maçaneiro, 2018; Conrado, Karlsson, Romero, Sarr & Wilkins, 2017; Lee, Olson & Trimi, 2012) é a inovação colaborativa aberta (ICA), definida por Chesbrough (2012, p. 59) como “ideias valiosas que podem surgir a partir do interior ou exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado”. Isso significa que as empresas podem inovar com ideias e recursos advindos de qualquer ambiente, desde que gere valor aos negócios e crie flexibilidade para acompanhar o mercado global. Tais recursos podem ser oriundos de consumidores, fornecedores, universidades e institutos de pesquisa, entre outros (Chesbrough, 2003; Chesbrough & Crowther, 2006).

Se os estudos sobre inovação fazem parte das escolas de Administração e Gestão há algum tempo, pode-se dizer que são reduzidas as pesquisas que tratam de identificar a relação da comunicação com os processos de inovação colaborativa aberta (ICA), principalmente na América Latina. Tal ausência de estudos é reforçada por Preciado-Hoyos (2020) quando realizou uma recopilación em revistas acadêmicas indexadas nos últimos dez anos, utilizando os bancos de dados de *Isi Web of Knowledge* e *Scopus*. O resultado mostrou que são muito poucas as pesquisas que buscam verificar a vinculação entre a área de comunicação aos processos de inovação, assim como a influência da cultura organizacional e o uso das TICs.

Segundo a *Global Innovation Index 2019*<sup>1</sup> o Brasil ocupou o 66º lugar no índice de inovação, superando por um ponto a Colômbia, o que mostra que ambos os países

---

<sup>1</sup> O ranking foi elaborado pela Cornell SC Johnson College of Business, Insead e Wipo. É aplicado em 126 economias que representam 90,8% da população mundial e 96,3% do PIB do planeta. O índice adota 80 indicadores para medição e, além das medidas clássicas de inovação, inclui outras como: nível de

ainda têm um longo caminho a percorrer para alcançar os países mais inovadores. Fatores como instabilidade política e econômica da região são algumas das causas que têm dificultado o avanço da inovação colaborativa aberta nas empresas e instituições públicas latino-americanas. Se observou que na Colômbia as políticas públicas relacionadas à inovação estão atomizadas entre entidades e setores, com pouca coordenação entre eles, e que o orçamento não conta com uma regra de alocação específica que dê continuidade aos processos de capacitação e geração de projetos inovadores. Esses fatores têm limitado a transferência de conhecimento para os setores produtivo e público, o que é registrado pela diminuição na proporção de empresas inovadoras. Na mesma linha, pedidos de patentes e pagamentos de propriedade intelectual como percentual do comércio exterior ficaram abaixo da média da América Latina (Consejo Privado de Competitividad, 2020).

Schumpeter (1984), pioneiro dos processos de inovação, apontou que existiam duas maneiras de conseguir avanços tecnológicos: inventar e inovar. Inventar traz mudanças disruptivas, ao passo que inovar consiste em aplicar transformações de maneira incremental. Segundo o Ranking Valor Econômico Brasil, em 2019, 56% das organizações no Brasil destinavam mais recursos à inovação incremental para melhorar os produtos, serviços e processos existentes, porém ainda sem implantar formatos abertos, como alianças com grupos externos. Observou-se que as empresas brasileiras e colombianas da amostra têm investido menos recursos nos processos de inovação, talvez como resposta aos desafios políticos e econômicos na esfera local e, também, por efeitos exógenos, como a crise sanitária da Covid-19 a partir de março de 2020. Apesar do cenário vivido pelo Brasil e Colômbia até a data da pesquisa (2019), vale destacar que na amostra também se encontraram algumas empresas que estão desenvolvendo projetos de inovação radical e que já atuam em redes colaborativas para a geração de conhecimento.

É sabido que a inovação colaborativa aberta só é possível, segundo Grunig Ferrari & França (2011), se a organização conta com uma cultura organizacional participativa que incentive seus trabalhadores a exporem suas ideias e trabalhem de forma colaborativa, seja interna ou externamente. Existem fatores culturais que favorecem uma cultura organizacional de inovação. Pesquisas acadêmicas sobre a relação entre cultura organizacional e inovação têm sido realizadas em busca da identificação dos fatores e das dimensões culturais presentes e condicionantes da formação e manutenção de ambientes inovadores (Lavrado, El-Khoury, Barbosa & Rezende, 2020).

Nesse sentido, Martín-de-Castro, Delgado-Verde, Navas-López & Cruz-González (2013) entendem que certos elementos da cultura organizacional participativa, como valores, políticas, crenças, normas e comunicação podem possibilitar o desenvolvimento da capacidade de inovação, proporcionando um ambiente de tolerância e de incentivo ao crescimento pessoal. McLean (2005) também destaca que os elementos da cultura organizacional participativa mencionados favorecem a criatividade e inovação, empoderando o supervisor e a equipe de trabalho, além de proporcionar liberdade e autonomia para inovar.

Se a cultura organizacional participativa é essencial, a comunicação é outro elemento relevante nos processos de ICA pois, segundo Martins & Terblanche (2003), colabora para a gestão dos relacionamentos da organização com seus públicos estratégicos. Quando a comunicação é entendida como um processo estratégico (Ferrari, 2016), sua função é apoiar ideias criativas para que se transformem em soluções sustentáveis e viáveis, com o fim de atender as necessidades dos indivíduos e da sociedade. Nesse

---

desenvolvimento, ambiente político, educação, infraestrutura e avanço empresarial.  
[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo_pub_gii_2019.pdf)



sentido, o papel da comunicação passa a ser o de mitigar possíveis conflitos e dissensos para que a organização mantenha relacionamentos com múltiplos *stakeholders* de forma constante e interativa.

Importante também é compreender o papel das tecnologias de informação (TICs) no contexto da inovação colaborativa aberta. Culnan & Markus (1987) reconhecem algumas das qualidades particulares da comunicação mediada pela tecnologia e defendem que uma comunicação de qualidade é possível. A comunicação apoiada pelas TICs não substitui a comunicação por outros meios, podendo, no entanto, coexistir com eles. Esses meios diferem qualitativamente das formas tradicionais de comunicação em três aspectos principais: primeiro, na 'condução da comunicação', pois na mídia digital, é possível se comunicar com uma grande audiência, ao invés de um indivíduo específico, além de que as informações podem ser acessadas por qualquer pessoa interessada ou autorizada. Em segundo lugar, é possível fazer 'transcrições' que podem ser facilmente armazenadas e recuperadas. Por último, a facilidade de dispôr rapidamente de informações é um fator relevante na tomada de decisões.

O presente texto está dividido em cinco seções. A primeira traz a Introdução. A segunda relaciona a inovação aberta com a cultura, a comunicação e as TICs. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos e o perfil das empresas participantes da pesquisa. Os resultados são apresentados na seção quatro, na qual os destaques são: o conceito de inovação na opinião das empresas, as relações com o entorno, a cultura de inovação, o processo de comunicação e as TICs como plataforma dos processos de inovação. Ainda nesta seção são apresentados dois exemplos de parceria estratégica entre as áreas de comunicação e inovação com impactos diretos nos negócios das empresas e na sociedade. As considerações finais são expostas na quinta seção.

## 2. A relação entre inovação aberta, cultura, comunicação e TICs

Tradicionalmente gerida pela área de P&D, a inovação obedecia ao modelo de inovação fechada, ou seja, seu desenvolvimento ocorria em algumas áreas da organização e com recursos próprios. A partir do momento que as empresas passaram a manter relacionamentos colaborativos com diferentes parceiros como universidades, *startups* e outras instituições, foi possível desenvolver novas práticas de cocriação de valor (Huston & Sakkab, 2006).

A transição entre a inovação tradicional e o modelo de inovação colaborativa aberta (ICA) demanda das empresas decisões sobre como enfrentar um novo ecossistema e uma identificação das capacidades necessárias para gerenciar as relações entre seus públicos internos e os seus principais atores externos. A inovação colaborativa aberta possibilita a criação de valor organizacional compartilhado e propõe que vantagens e lucros sejam apropriados pela empresa e por grupos de interesse em igualdade de condições e em todas as etapas do processo, para que o verdadeiro conceito seja alcançado (Lee, Olson & Trimi, 2012; Islam, Miller & Park, 2017).

As redes de relacionamento desempenham um papel central na criação e distribuição de conhecimento em muitos campos (Powell, 1990; Dittrich & Duysters, 2007). Nesse sentido, Von Hippel (1988) identificou quatro fontes externas de inovação colaborativa aberta para as empresas, comparáveis às de suas partes interessadas: a) fornecedores e clientes, b) universidades, governo, centros de pesquisa e laboratórios privados, c) concorrentes e d) participação de outros países. Além disso, segundo o autor, o comprometimento dos participantes e a remuneração podem ser fatores que promovem ainda mais a inovação. Também em pesquisas empíricas recentes, Ingenbleek & Dentoni (2016) reiteraram a importância de maior integração entre clientes e demais

públicos interessados como um dos efeitos da adoção de processos de inovação colaborativa aberta nas empresas.

Assim, a inovação colaborativa aberta permite que a organização seja mais eficaz na criação de valor por meio da captação de um maior número de ideias advindas da participação de um grande grupo de agentes externos que colaboram para que a empresa atraia ideias de diversas fontes (Chesbrough, 2007). Ou seja, segundo Dawson, Young, Tu & Chongvi (2014), é possível criar valor a partir das relações que a empresa estabelece e mantém com os grupos e pessoas que gravitam ao seu redor.

Segundo Vendler & Maçaneiro (2018) para que ocorra a inovação colaborativa, a cultura organizacional precisa ser participativa, pois atua como um fator de estímulo e fortalecimento dos processos de inovação, uma vez que impulsiona as organizações a atingirem resultados positivos.

A tipificação de uma cultura inovadora, por meio da identificação de seus elementos, tornou-se um dos principais focos de pesquisadores como Martins & Terblanche (2003), que estabeleceram o grau de influência da cultura organizacional em cinco determinantes, a saber: estratégia, estrutura, mecanismos de apoio, comportamentos que estimulam a inovação e a comunicação. Dos cinco elementos destacados por Martins & Terblanche (2003), a comunicação aparece como um dos mais decisivos para os processos de ICA, uma vez que desempenha um papel estratégico no fortalecimento dos elementos da cultura organizacional que, por sua vez, molda a capacidade de inovação de uma organização (Gasparindo, 2016).

Uma das formas da área de comunicação atuar junto aos processos de inovação é a manutenção de relacionamentos entre a organização e os seus *stakeholders*, pois quanto mais conectada a empresa estiver com seus parceiros estratégicos, maiores serão as oportunidades para desenvolver a inovação colaborativa aberta (Lee, Olson, & Trimi, 2012).

É pertinente lembrar que a área de comunicação, mais do que qualquer outra área, atua de forma transversal no contexto organizacional com a responsabilidade de escutar as vozes dos diferentes públicos para, em seguida, ajustar as expectativas empresariais às demandas da sociedade (Bowen, 2008).

Assim como a inovação requer uma cultura participativa interna que é regida pela autonomia, flexibilidade e reduzida burocracia para facilitar o espaço necessário para colaborar com agentes externos, a comunicação atua para oferecer um fluxo contínuo de informações entre os diferentes atores, internos e externos para colaborar no entorno inovador.

Como último elemento analisado na pesquisa em questão, a adoção das TICs nas organizações tem contribuído para tornar os processos de inovação mais ágeis, assim como para a geração de novos formatos de gestão, materializados na maior participação dos trabalhadores nos projetos (Lee, Baek & Jahng, 2017) e no desenvolvimento de comunidades virtuais (Schöder & Hölze, 2010).

Graças às TICs, a inovação se tornou mais acessível para as empresas, uma vez que, apoiada no uso das redes virtuais (Scuotto, Del Giudice, Della Perua & Tarba, 2017), permitiu o intercâmbio entre diferentes grupos de inovação ao redor do mundo e, também, internamente nos países. A Internet também contribuiu para a comunicação por meio da linguagem, porque exigiu a apropriação de novas narrativas nas quais as trocas se tornaram uma combinação de ideias e soluções e, no caso específico do profissional da comunicação, ajudou a aprimorar o seu papel de mediador entre a organização e seu entorno.

A rapidez e abertura proporcionadas por esses meios, assim como as trocas de mensagens, permitiram maior participação das pessoas nos processos de ICA



(Ferdinand & Meyer, 2017), garantindo que produtos e/ou serviços atendam às necessidades dos usuários, uma vez que se trabalha com eles desde o *design*, prototipagem, até um processo de comunicação permanente.

### 3. Metodologia

Em 2019, foi realizada uma pesquisa internacional<sup>2</sup> com a participação de 21 empresas, sendo 13 brasileiras e oito colombianas. A escolha das empresas baseou-se em rankings das empresas mais inovadoras.<sup>3</sup> No caso da Colômbia, as empresas pesquisadas estavam localizadas no departamento (Estado) de Antioquia, região que abriga os grupos econômicos mais importantes do país. Também vale a pena mencionar que a capital, Medellín, já foi reconhecida como cidade mais inovadora do mundo<sup>4</sup>.

Por meio de um coordenador líder em cada um dos países e, contando com pesquisadores auxiliares para a execução do estudo e análise dos dados, a pesquisa levou dois anos para a sua realização. Foram utilizadas técnicas quantitativas e qualitativas e a pesquisa de campo foi conduzida em duas etapas. A primeira com a aplicação de questionário *on-line* para os responsáveis da área da Comunicação, organizado em cinco blocos de temas: 1. informações gerais sobre as organizações; 2. perfil dos comunicadores; 3. processo de comunicação; 4. cultura organizacional; e 5. inovação aberta. A segunda etapa utilizou a técnica qualitativa mediante a aplicação de entrevistas pessoais e/ou por Skype com responsáveis pela área de Inovação, com duração mínima de 50 minutos e máxima de 2 horas, nas quais foram abordados cinco blocos temáticos: 1. conceito de inovação e estrutura das áreas; 2. vigilância do meio ambiente; 3. colaboração interna; 4. colaboração externa; e 5. comunicação. O programa estatístico SPSS foi utilizado para a análise dos dados quantitativos e para as entrevistas utilizou-se a análise de conteúdo.

#### 3.1. Perfil da amostra

O estudo classificou as organizações por setores da economia que representam, conforme apresentados na Tabela 1. Todas as empresas são privadas e nacionais, ainda que 90% mantenham negócios em outros países, com escritórios de representação e/ou unidades fabris.

Tabela 1 – Setores da economia das empresas pesquisadas

SETOR	Brasil	Colômbia
Infraestrutura e Construção Civil – A	X	X
Infraestrutura e Construção Civil – B	X	---
Infraestrutura e Construção Civil – C	X	---
Alimentos/consumo massivo	X	X + X
Máquinas	X	---

<sup>2</sup> A pesquisa internacional foi resultado de convênio acadêmico internacional entre a Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo, Brasil e da Facultad de Comunicación da Universidad de La Sabana, Colombia.

<sup>3</sup> No Brasil foi usado o informe anual "Valor Inovação Brasil" publicado no jornal Valor Económico, em 2019. Na Colômbia foi usado o Índice Colcap da Bolsa de Valores de Colômbia, que traz a relação das empresas mais rentáveis e inovadoras.

<sup>4</sup> Em 2013, Medellín venceu o concurso Cidade do Ano, organizado pelo jornal americano Wall Street Journal e o Citi Group, como a cidade mais inovadora do mundo, entre as 200 cidades concorrentes, passando na frente das cidades de Tel Aviv e Nova York (Camargo, 2013).

Aviação	X	---
Cosméticos – A	X	---
Cosméticos – B	X	---
Telecomunicações/Energia	X	X + X
Celulose	X	---
Serviços de Saúde	X	---
Farmacêutica	X	---
Química	X	---
Cimento	---	X
Têxtil	---	X
Serviços Financeiros	---	X

Fonte: as autoras

O quadro de funcionários nas 21 empresas pesquisadas variava entre 500 e 50.000, sendo que a maioria das empresas tinha entre 3.000 a 10.000 colaboradores no período da pesquisa. Observou-se que todas contavam com uma estrutura organizacional com vários níveis hierárquicos bem articulados, incluindo departamentos de Comunicação e Inovação, fato que permitiu a obtenção de respostas detalhadas e de qualidade.

#### 4. Resultados obtidos

Os resultados apresentados são fruto das análises dos dados quantitativos e qualitativos e estão divididos segundo os eixos centrais da pesquisa que foram abordados no questionário e nas entrevistas.

##### 4.1. Definição de inovação para as empresas envolvidas na pesquisa

Nas empresas pesquisadas, a inovação já é vista como uma questão cultural, ou seja, está disseminada em toda a organização. É orgânica e também significa “*entregar valor para todos os atores da rede de relacionamentos*”, conforme definiu a representante da empresa A do setor de cosméticos no Brasil. Os entrevistados também comentaram que a inovação faz parte do alinhamento estratégico que envolve assuntos como gestão ambiental, excelência operacional, cocriação, redução de custos, aumento da segurança no trabalho, expansão da rede de *stakeholders* e transformação digital. Portanto, a inovação colaborativa aberta é um dos pilares organizacionais porque está atrelada tanto ao negócio como aos relacionamentos e foi reforçada pelo entrevistado da empresa brasileira B do setor de cosméticos, quando afirmou que: “*inovação é um pilar tão importante que é vista como uma competência e como uma forma de avaliação dos funcionários*”.

Um dos entrevistados da empresa de telecomunicações no Brasil afirmou que “*a inovação é um processo de melhoria permanente para criar produtos e serviços mais competitivos, com melhor rendimento e que atendam as demandas dos clientes*”. Complementando a afirmação anterior, um entrevistado colombiano do setor de infraestrutura afirmou que “*a inovação é uma capacidade institucional, transversal, que devemos consolidar e fortalecer porque colabora para a consecução dos objetivos com o fim de cumprir a estratégia empresarial*”.

A pesquisa demonstrou que a ICA é um processo relativamente recente nos países pesquisados e que a governança das empresas está sendo gradualmente estruturada, na medida em que a área de inovação passou a ocupar outros espaços na estrutura

hierárquica, deixando de ser restrita ao setor de P&D. Pode-se dizer que é uma mudança silenciosa que vem ganhando força nas organizações, ainda que lentamente. Esse movimento mostra que, mais do que obter recursos e aumentar investimentos, as empresas inovadoras começam a adotar novos formatos de trabalho, de acordo com resultados de pesquisas realizadas pela Strategy & (2019).

A pesquisa revelou que, tanto no Brasil quanto na Colômbia, a existência da ICA como modelo de gestão e negócios depende de condições ligadas aos cenários político e econômico do país, do tipo de produto e/ou serviço oferecido e, por último, do setor em que opera a empresa. Nas empresas B2C (*Business to Consumer*), as inovações são mais frequentes e tangíveis, porque visam a satisfação das necessidades dos consumidores por meio de seus produtos e serviços e, portanto, elas são mais ágeis e se comunicam permanentemente com seus públicos estratégicos. No caso das empresas B2B (*Business to Business*), quase sempre a inovação é mais lenta porque pode estar associada a normas e processos mais estritos e estabelecidos por legislações e, também, pela constância ou não da demanda dos clientes.

Vale recordar que após o término da presente pesquisa e, com a chegada da pandemia do Covid-19 em março de 2020, o ciclo de desenvolvimento da inovação em organizações brasileiras e colombianas, que vinha crescendo na primeira e segunda década do século XXI, foi interrompido. Pesquisa realizada por Falconi (2021) sobre os desafios estratégicos de 2021/2022 mostra que a maioria das empresas ainda não sabe como retomar seus processos de inovação para os próximos anos e que são as grandes empresas as que terão maior facilidade de melhorarem seus resultados a curto prazo.

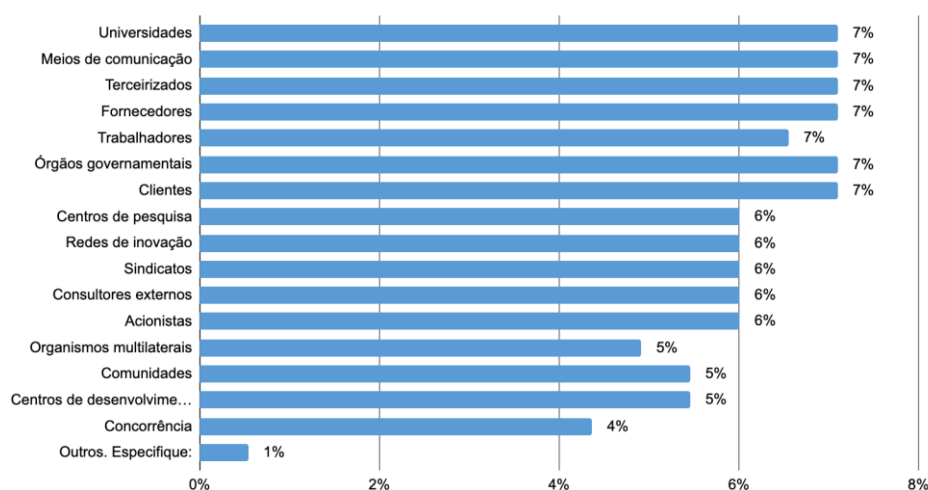
#### 4.2 A importância dos *stakeholders* para a ICA

Tendo em vista as rápidas mudanças que ocorreram nas últimas décadas, os entrevistados afirmaram que a inovação colaborativa aberta faz parte do DNA das empresas sendo, portanto, um processo integrado ao modelo de gestão que valoriza o capital intelectual interno e se ajusta às necessidades de cada organização.

Ao verificar as organizações pesquisadas, observou-se que as formas de obtenção do apoio dos *stakeholders* variam de uma organização para outra. Foi possível destacar, no entanto, similaridades entre empresas brasileiras e colombianas. Segundo os executivos das empresas brasileiras e colombianas, as fontes de informação mais frequentes para os processos de inovação são *startups* e universidades e, em seguida, revistas e jornais especializados e o contato com filiais da empresa localizadas em outros países. O Gráfico 1 apresenta os grupos de interesse com os quais as organizações da amostra procuram interagir.



**Gráfico 1 – Grupos com os quais as empresas desenvolvem parcerias para a inovação**



Fonte: as autoras

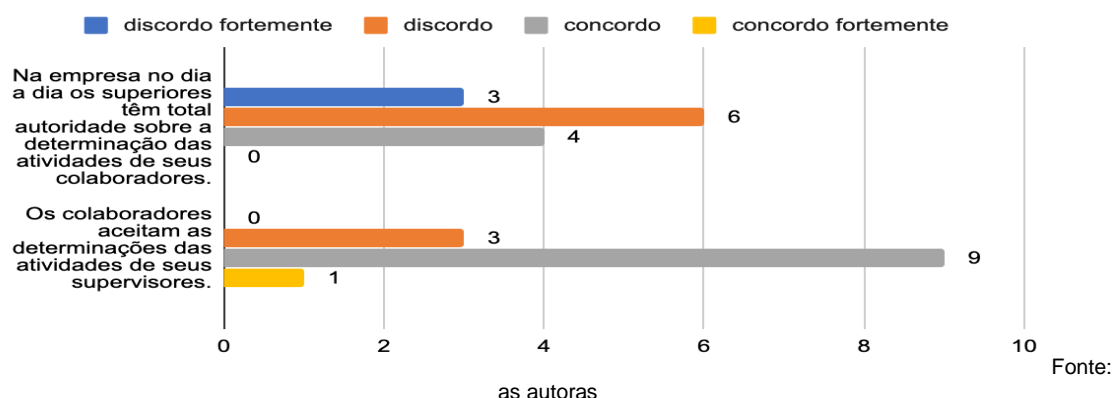
Entre os grupos de interesse indicados pelas empresas pesquisadas, as universidades nacionais e estrangeiras são significativas para as empresas dos dois países, sendo mencionadas pelos setores de telecomunicações, energia e alimentos. O Massachusetts Institute of Technology (MIT) foi mencionado por empresas colombianas, enquanto que a Universidade Federal do Rio de Janeiro participa de projetos conjuntos com empresas brasileiras, o que corrobora o vínculo entre o mundo dos negócios e a academia.

#### 4.3 Cultura organizacional como alavanca para a inovação

Foram verificados rituais, cerimônias, crenças e comportamentos cotidianos que refletem a existência de uma cultura de inovação para verificar até que ponto os funcionários são envolvidos nos processos de inovação. Uma das empresas colombianas de infraestrutura coloca o foco no próprio processo inovador como elemento fortalecedor da cultura organizacional, como ilustra o seu executivo: *"Inovar é algo que se aprende inovando"*. Uma das empresas de construção civil no Brasil desenvolve dois eventos, denominados, respectivamente, *Startup Weekend* e *Inova Weekend*, que têm como estratégia promover a cultura de inovação. Segundo o executivo da área, *"quando se trata de cultura de inovação, a alta direção deve permitir que os trabalhadores se sintam livres para propor ideias, e todos devem ter ideias"*. Para a empresa colombiana de energia, a inovação é uma característica distintiva do grupo, e seu gestor assinala que *"apesar da aversão ao risco, o medo de errar compete com a cultura da inovação, ao falhar devemos aprender a recuperar rapidamente"*.

Os comunicadores confirmaram a influência da cultura organizacional nos modelos de gestão e destacaram que a autoridade (vertical) dos superiores não é a forma adequada de se relacionar com eles, como pode ser visto no Gráfico 2.

Gráfico 2. Hierarquia na empresa



Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que, na maioria das empresas da pesquisa, a cultura organizacional é participativa entre colaboradores e altos executivos, o que permite certa independência nos processos, principalmente na inovação.

Segundo Ferrari (2000), as relações de poder na tomada de decisão são geralmente mais ágeis no nível horizontal, entre aqueles que possuem poder semelhante. A pesquisa mostrou que as relações ocorrem entre diferentes níveis hierárquicos, uma vez que os processos de inovação rompem as barreiras de poder, pois o que está em jogo é a consolidação de uma cultura de inovação aberta que promova a colaboração e o desenvolvimento de ideias, processos, serviços e produtos. Essas características são típicas de organizações mais vulneráveis, que, devido às rápidas mudanças no ambiente externo e interno, precisam agir com agilidade para sobreviver em cenários turbulentos (Ferrari, 2000).

A partir das respostas obtidas junto aos respondentes, constatou-se que tanto no Brasil quanto na Colômbia as empresas desenvolvem eventos para dar visibilidade aos processos de inovação, reforçando rituais e cerimônias como reconhecimento das iniciativas dos trabalhadores. No Brasil, por exemplo, é comum a outorga de prêmios, criação de concursos para destacar o trabalhador do mês, e outros mecanismos de incentivo ao público interno. Externamente, foram destacados os apoios financeiros no desenvolvimento de projetos de *startups*, bolsas de estudo e parcerias como alternativas para envolver e motivar os parceiros.

#### 4.4 Comunicação como estratégia para inovação colaborativa aberta

A pesquisa buscou identificar dados sobre a participação da área de comunicação na criação, implantação e gestão de plataformas de inovação aberta para troca de experiências e boas práticas na empresa. Nas empresas que fizeram parte da amostra a comunicação está relacionada a atividades de divulgação interna em busca de incentivo à cultura de inovação com os colaboradores e na divulgação de projetos com o público externo. Das 13 empresas brasileiras pesquisadas, em quatro as áreas de comunicação exercem coparticipação ativa nos processos de inovação. A empresa do setor de serviços de saúde informou que atua em coparticipação em dois projetos que buscam obter a colaboração de diversos públicos para processos de inovação e avanços na medicina diagnóstica. A empresa do setor de alimentos informou que a comunicação participa do comitê de pesquisa em conjunto com universidades e que culmina seu trabalho com o lançamento de produtos inovadores no mercado. A empresa do setor de celulose afirmou que a comunicação integra equipes de desenvolvimento

de projetos de cocriação com clientes e participação em fóruns e eventos sobre o assunto.

Percebeu-se, portanto, que para a maioria das empresas pesquisadas as práticas de comunicação estão centradas na estratégia de divulgação junto aos públicos de interesse. Um dos executivos brasileiros afirmou que: *"quando necessário, propomos à gerência sênior uma mudança no comportamento da empresa, justamente para ir ao encontro dos objetivos dos públicos estratégicos"*. Para o comunicador da empresa de alimentos na Colômbia, *"a tarefa da área da comunicação é facilitar, aconselhar e acompanhar o processo de inovação, mediante o uso de meios de comunicação. Além disso, todos os anos, são realizadas duas ou três campanhas nas quais os funcionários participam"*.

Uma das empresas brasileiras do setor de infraestrutura relatou que a comunicação funciona em todas as fases do processo de inovação aberta, que incluem: receber ideias ou iniciativas, materializar essas iniciativas, experimentar, desenvolver planos de comunicação, produzir materiais para a mídia e disseminar inovações em concursos e prêmios. Em seu depoimento, o executivo da empresa de aviação informou que a área de comunicação trabalha com o setor de inovação em todas as etapas do projeto, exceto em marketing e produção. Segundo o executivo, *"a área de comunicação, para esta empresa, tem a missão de promover ações de inovação para fomentar uma cultura de inovação entre os profissionais, atuando de maneira bastante proativa"*. Na Colômbia, na empresa do setor de infraestrutura foi criado o projeto *Ideacción* que, segundo o entrevistado, *"é o nome da plataforma que foi criada para identificar iniciativas dos empregados para democratizar e compartilhar conhecimento"*.

Os resultados mostraram que, em quase todas as empresas, a comunicação é clara e assertiva. Porém, observa-se que ainda está restrita à divulgação dos resultados da ICA junto aos meios de comunicação e também apoia a área de inovação a inscrever projetos em premiações, como estratégia de disseminar práticas inovadoras.

Entre as atribuições mais comumente conferidas aos departamentos de comunicação das empresas da amostra destacaram-se: a manutenção dos relacionamentos com os *stakeholders*, seguida do trabalho de assessoria de imprensa com o objetivo de disseminar informações sobre as inovações de produtos e serviços, o uso das plataformas digitais e o estabelecimento de políticas de comunicação. Tanto para as empresas colombianas como brasileiras, ficou claro que a prática da comunicação é instrumental, atrelada aos objetivos de negócio, e menos praticada como um processo de criação de valor e significado, pensando no indivíduo como capital social e intelectual no contexto organizacional.

Tal observação se confirma no que foi apurado nas entrevistas com os executivos das áreas de inovação das empresas. No geral, os entrevistados não consideraram a área de comunicação como uma área estratégica e essa constatação se confirmou quando mencionavam a divulgação e promoção de eventos como o trabalho que os comunicadores desenvolviam para estimular a inovação interna e externamente. Observou-se que em algumas empresas brasileiras e colombianas, a área de comunicação também tem atuado para implantar plataformas digitais para facilitar o fluxo de informações sobre comunicação com diferentes *stakeholders*.

#### 4.5 As TICs como apoio para inovação colaborativa aberta

Todas as empresas pesquisadas citaram que a tecnologia tem sido fator essencial para a implantação dos processos de inovação, reduzindo tempo e distâncias geográficas e permitindo acesso a múltiplos *stakeholders*.



Houve consenso entre os entrevistados brasileiros e colombianos de que o aumento dos processos de inovação colaborativa aberta foi influenciado pelo uso das TICs. Segundo os comunicadores, as TICs permitiram novas formas de envolver pessoas em projetos (Lee, Baek & Janhg, 2017) ou o desenvolvimento de comunidades virtuais (Schröder & Hölze, 2010). Vários processos de inovação das empresas pesquisadas exploram as TICs como plataformas de interação com atores externos, o que é corroborado pelos autores mencionados.

Graças às TICs, a inovação colaborativa aberta se tornou um processo menos oneroso, pois dispensa o uso de grandes estruturas e incentiva o uso de redes ((Scuotto, Del Giudice, Della Perua & Tarba, 2017), que permitem a disseminação das ações de comunicação. A velocidade das TICs permitiu uma maior participação dos trabalhadores nos processos de melhoria e criatividade (Ferdinand & Meyer, 2017), garantindo a adequação dos produtos ou serviços às necessidades dos usuários.

Houve consenso entre os entrevistados de ambos os países em que os 'influenciadores digitais' também podem ser considerados um público de interesse nos processos de ICA e revelaram que as empresas estão estruturadas adequadamente no que tange aos sistemas de informação e tecnologia para dar respostas aos temas críticos que chegam da audiência digital, uma vez que, com a velocidade das interações, nunca foi tão instantânea a troca de mensagens, principalmente através do *Twitter*, *Facebook*, *WhatsApp*, etc. Os entrevistados opinaram que hoje, estar presente nas redes sociais significa estar preparado para transmitir de maneira mais rápida e precisa as informações que podem resultar em inovações (Conrado, Karlsson, Romero, Sarr & Wilkins, 2017).

#### 4.6 Parceria da comunicação com a inovação geram efeitos positivos

Como mencionado, a baixa participação das áreas de comunicação nos processos de inovação não impediu de encontrar alguns exemplos de ações em que as duas áreas – comunicação e inovação - atuavam de forma interativa e com o apoio de elementos da cultura organizacional participativa e das TICs, potencializando os resultados dos negócios e reputação das empresas. Desta forma, destacam-se duas experiências criativas que mostram o trabalho conjunto das áreas de inovação e comunicação e reforçam a premissa de que a comunicação é uma área meio que, de forma transversal nos níveis da estrutura organizacional, colabora para o desempenho global da organização.

No Brasil, a empresa A, do setor de cosméticos, propôs uma ação inovadora a partir da reciclagem de copos plásticos utilizados durante o evento musical *Rock in Rio 2019*<sup>5</sup>. A ação reuniu as equipes das áreas de inovação e comunicação ao propor que os copos plásticos descartáveis utilizados no evento fossem reciclados e transformados em tampas dos produtos cosméticos após o evento. Vale destacar que o copo plástico distribuído continha uma mensagem da empresa sobre a reciclagem após o uso pelo público que assistia ao evento. O objetivo era comunicar às pessoas que os resíduos podem ser transformados, reforçando o compromisso com a sustentabilidade, que já é parte do propósito da organização. Todas as fases, do planejamento à avaliação, envolveram as equipes das áreas de comunicação e inovação. No caso brasileiro, a empresa de cosméticos sempre teve a inovação no seu DNA como sendo um pilar estratégico e a área de comunicação sempre participou de todas as etapas dos processos de inovação, o que levou a organização a alcançar em seus 52 anos de

---

<sup>5</sup> Evento realizado desde 1985, reunindo mais de 1 milhão de espectadores, na sua maioria jovens com menos de 30 anos.

existência o título da 'Marca Mais Lembrada' (2010) pelos consumidores e de 'Empresa Mais Inovadora' (2020) na 6ª edição do Prêmio Valor Inovação Brasil.

O destaque colombiano é para o projeto Conexão Jaguar, desenvolvido por uma empresa do setor elétrico. O trabalho conjunto das áreas de comunicação e inovação consistiu em uma parceria com duas empresas externas que já atuavam na conservação da biodiversidade e na mitigação das mudanças climáticas. A empresa estava instalada em uma área de recuperação ambiental, portanto seu objetivo era o de envolver os públicos da região e preservar o desenvolvimento sustentável para as novas gerações. Na prática, as comunidades locais foram envolvidas por profissionais das empresas parceiras na busca da recuperação e preservação dos bosques, tanto para reduzir as emissões de gás estufa em zonas de proteção natural, como para proteger as trilhas por onde circula o animal jaguar. A avaliação do projeto se deu quando se observou que os jaguares seguiam habitando a região uma vez que o ecossistema estava funcionando pois havia água, bosques e alimentos. Portanto, a presença do jaguar foi o indicador de que o meio ambiente estava em sintonia com a natureza e com o desenvolvimento humano. Segundo o entrevistado, *“essa inovação, em parceria com a área de comunicação, surtiu efeitos positivos no momento em que os bônus de carbono foram transformados em recursos financeiros para a proteção do jaguar na região”*.

Os dois exemplos mostram a importância da comunicação como processo transversal que colaborou para potencializar as demais áreas da organização destacando, neste caso, a área de inovação.

## 5. Considerações Finais

O propósito do artigo foi analisar a relação entre inovação, cultura organizacional, processos de comunicação e TICs em empresas brasileiras e colombianas, levando em conta o atual contexto de vulnerabilidades e incertezas pelos quais Brasil e Colômbia têm passado nos últimos anos.

Os resultados do estudo permitiram verificar as práticas de inovação colaborativa aberta em 21 empresas brasileiras e colombianas e detectar o estágio em que se encontravam, principalmente tendo em conta a situação financeira e econômica de ambos os países no atual momento. É importante destacar que as empresas da amostra são todas de grande porte e que começaram na primeira década do século XXI a investir em novos formatos e métodos de trabalho, assim como na flexibilização dos horários laborais, com o objetivo de acelerar o desenvolvimento de projetos de inovação. Os resultados mostraram que o trabalho remoto tem ganhado espaço nas empresas de ambos os países, mesmo antes do início da pandemia, em março de 2020.

Os resultados do estudo oferecem a possibilidade de refletir sobre como a inovação tem sido entendida e praticada nas organizações de ambos os países. Articular uma reflexão sobre os processos de inovação e comunicação permite verificar que, em várias das empresas analisadas, os avanços proporcionados pela inovação ainda não são capazes de mitigar problemas estruturais enfrentados pelas sociedades, mais especificamente, a desigualdade econômica e social, a depredação e a degradação da natureza e do meio ambiente, sem falar nas variadas formas de intolerância e violência (Porém, 2021).

Atualmente a inovação que é celebrada como uma fórmula milagrosa para o sucesso e a prosperidade de países e de seus setores produtivos e sociais; as narrativas produzidas são reverberadas, tanto pelos discursos corporativos, como por organizações do primeiro, segundo e terceiro setor, como universidades e a mídia escrita, eletrônica e digital. Como uma força incomensurável, a inovação passa a convocar a sociedade de que ela é o caminho para o sucesso financeiro, para superar

concorrências e competir em mercados globalizados. Neste cenário, não é por acaso a presença constante de discursos que valorizam tudo aquilo que é novidade no mundo contemporâneo, como por exemplo o hiperconsumo (Lipovetsky, 2007) e que necessitam ampliar, expandir e manter seu mercado de consumidores. Desta forma, especialmente para as empresas, interessa que a inovação amplie seu domínio, poder e riqueza que, segundo Joseph Schumpeter (1984), denomina este tipo de inovação como uma 'destruição criativa'.

Diante da realidade da sociedade contemporânea, a maioria dos processos de inovação deve envolver novos modelos de negócio, produtos e serviços mais sustentáveis que nascem do propósito da empresa e de um entendimento da organização dentro do ecossistema no qual opera, com o intuito de criar valor para vários *stakeholders*.

O papel das companhias mudou. A sociedade não as vê mais somente como fabricantes de produtos ou serviços para o dia a dia. Pessoas e consumidores esperam por comportamentos adequados às pautas atuais, envolvidas na oferta e demanda por soluções. A diversidade ganhou atração, o valor como equidade está na ordem do dia e o combate às mudanças climáticas tem o peso de assunto fundamental. Portanto, o conceito ESG deve ser entendido como parte do processo de amadurecimento social e do respeito às pessoas.

Com relação as categorias pesquisadas, cultura, comunicação e TICs é possível destacar alguns aspectos que se relacionam entre si e também com o cenário político e econômico no Brasil e na Colômbia.

Quando analisamos alguns elementos da cultura organizacional das empresas pesquisadas, foi possível observar que ainda predominam traços muito característicos da cultura latino-americana, como a tradição, o machismo, o paternalismo e a autoridade. Portanto, para mudar processos de trabalho, há muito arraigados na gestão das organizações consultadas, será necessário alterar, aos poucos, alguns elementos culturais das empresas. Por exemplo, atualizar rotinas para obter melhores resultados e atender às demandas das novas gerações de trabalhadores e parceiros é uma delas. Outro elemento é diminuir a distância da estrutura hierárquica para permitir maior participação dos trabalhadores, de diferentes níveis de poder, nos processos de inovação.

Segundo vários executivos entrevistados, cada organização articula suas estratégias de inovação de acordo com as suas especificidades; não obstante, observou-se que as novas ideias surgem somente quando apoiadas por uma cultura organizacional participativa, mediante o incentivo ao diálogo, autonomia e quando a alta gerência compreende e legitima a comunicação como um processo vital para sua sobrevivência, tanto do ponto de vista de seus negócios, como da promoção de bem-estar para a sociedade.

Com relação a comunicação e a sua relação com as áreas de inovação, foi observado que será necessário evoluir em várias das empresas da amostra, uma vez que se observou pouca sinergia entre as áreas. Curiosamente, em alguns casos, é a área de inovação que se ocupa dos relacionamentos com os grupos de interesse, incluindo os externos como *startups*, universidades, grupos de pesquisas, etc. Esta situação mostra que as empresas não compreendem o processo de comunicação como estratégico, deixando somente para a comunicação a divulgação dos projetos e novos produtos e serviços junto à mídia especializada.

Entre as empresas que fizeram parte da amostra, verificou-se que há exceções, em que a comunicação recebe apoio incondicional da alta administração e a participação dos comunicadores é constante nas tomadas de decisões estratégicas. Aqui é possível perceber que a inovação, segundo um olhar comunicacional, é uma prática discursiva constituída por uma rede de interesses e relações de poder situadas no sistema

institucional e social da empresa, enquanto o processo comunicativo assume um papel central para dar sentido aos procesos de inovação. Da mesma forma, em outras empresas da amostra, a comunicação ainda desempenha um papel estritamente técnico, e centra sua expertise na assessoria de imprensa.

Entretanto, a pesquisa revelou dois importantes exemplos de atuação conjunta entre as áreas de comunicação e inovação, com impacto direto no setor de atuação das empresas e na sociedade. Os dois casos refletem a maturidade das empresas e de seus líderes apontando que a inovação colaborativa aberta, além de envolver profissionais internos e externos, ganha agilidade e capilaridade na medida em que se envolve com vários *stakeholders* e o resultado extrapola o caráter econômico, gerando desenvolvimento sustentável para a comunidade e região, geralmente por meio da comunicação educativa. Os exemplos apresentados servem para reforçar que a comunicação, além de contribuir para a cultura de inovação colaborativa aberta, apoia na projeção das empresas como inovadoras perante os *stakeholders* externos.

Por último, não há como negar que se deve às TICs o avanço dos processos de inovação, seja pela capacidade de mobilizar pessoas em torno de algumas causas para exercer pressão sobre as empresas, ou para democratizar o uso e a rapidez das plataformas digitais. Graças ao uso das TICs é possível identificar como os *stakeholders* acessam informações, produtos e serviços ou fazem comentários sobre eles. Essas ferramentas incluem a análise das redes sociais e dos espaços de interação que são viabilizados nas empresas e que são úteis para criar e ampliar mecanismos de escuta e resposta ou comunidades virtuais para inovação. Por fim, a rapidez e a abertura possibilitadas pelas TICs permitem uma maior democratização de seu uso, o que garante que os produtos ou serviços possam chegar a maior parte da população.

Portanto, conclui-se que, quanto mais as empresas conjugarem esforços para adotar cultura participativa, comunicação transversal e uso das TICs, mais eficaz será o impacto dos processos de inovação e mais adaptadas estarão as organizações diante da velocidade das mudanças na sociedade.

## Referências

- Bowen, S. A. (2008). A state of neglect: Public relations as 'corporate conscience' or ethics counsel. *Journal of Public Relations Research*, 20(3), 271-296.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. y Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36 (3), 229-236.
- Chesbrough, H. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22-28.
- Chesbrough, H. (2012). Open Innovation: Where We've Been and Where We're Going. *Research Technology Management*. Taylor & Francis Ed., 55 (4), 20 – 27.
- Conrado, D. J., Karlsson, M. O., Romero, K., Sarr, C. y Wilkins, J. J. (2017). Open innovation: Towards sharing of data, models and workflows. *European Journal of Pharmaceutical Sciences*, 109, 65-71.
- Consejo Privado de Competitividad (2020). *El CPC*. Disponible en: <https://compite.com.co/el-cpc/>
- Culnan, M. J. y Markus, M. L. (1987). Information technologies. En F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, y L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 420-443). Newbury Park, CA: Sage



Dawson, B. K., Young, L., TU, C. y Chongvi, F. (2014). Co-innovation in networks of resources: A case study in the Chinese exhibition industry. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 496-503.

Dittrich, K. y Duysters, G. (2007). Networking as a means to strategy change: The case of open innovation in mobile telephony. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 510-521.

Falconi Consultores. *Raio X dos desafios estratégicos de 2021*. São Paulo. [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/188087/1616616995Falconi\\_Raio\\_X\\_do\\_s\\_desafios\\_estrategicos\\_2021.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/188087/1616616995Falconi_Raio_X_do_s_desafios_estrategicos_2021.pdf)

Ferdinand, J.P. y Meyer, U. (2017). The social dynamics of heterogeneous innovation ecosystems: Effects of opens on community - firms relations. *Engineering Business Management*, 1 -16.

Ferrari, M. A. (2000). *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile*. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação ECA-USP, São Paulo).

Ferrari, M. A. (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. IN Kunsch, M. M. K. *Comunicação Organizacional estratégica. Aportes conceituais e aplicados*. São Paulo, Summus.

Gasparindo, L. (2016). As determinantes de comunicação e cultura para promover a comunicação: um estudo em um grupo de multinacionais brasileiras. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes /Universidade de São Paulo. São Paulo.

*Global Innovation Index 2019 (2019)*. Disponible en [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf)

Grunig, J.E., Ferrari, M.A. y França, F. (2011). Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. 2a. edição revisada e ampliada, São Caetano do Sul, Difusão.

Huston, L. y Sakkab, N. (2006). Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*, 84 (3), 58-66.

Ingebleek, P. T. M. y Dentoni, D. (2016) Learning from stakeholder pressure and embeddedness: The roles of absorptive capacity in the corporate social responsibility of Dutch agribusinesses. *Sustainability*, 8, 1026, 1-18.

Islam, M., Miller, J. y Park, H. D. (2017). But what will it cost me? How do private costs of participation affect open source software projects? *Research Policy*, 46, 1062-1070.

Lavrado, F. P., El-Khoury, N. B. D., Barbosa, C. C. R. y Rezende J. F. C. (2020, jan./abr). Inovação e cultura organizacional: características presentes em culturas de inovação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, 10 (1), 88-106. Disponible en: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/47636>.

Lee, S. M., Olson, D. L. y Trimi, S. (2012). Co-innovation: Convergencomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision Journal*, 50 (5), 817-831.

Lee, S., Baek, H. y Jahng, J. (2017). Governance strategies for open collaboration: Focusing on resource allocation in open source software development organizations. *International Journal of Information Management*, 37, 431-437.

Lipovetsky, G. (2007). *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras.



- Martín-Castro, G., Delgado-Verde, M., NavasoLópez, J.E. y Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80 (2), 351-363.
- Martins, E. y Terblanche, F. (2003). Building organizational culture stimulates creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.
- McLean, L. D. (2005, may.). Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), 226-246.
- Porém, M. E. (2021). Apontamentos para uma abordagem comunicacional da inovação. IN Sampaio, A; Silva, D. R.; Porém, M. E. (orgs.) *Comunicação, inovação e organizações*. Salvador: EDUFBA, 61 - 78.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In Barry L. Staw and Larry Cummings, eds. *Research in Organizational Behavior*, 12. Greenwich: JAI Press.
- Preciado-Hoyos, A. (2020). Marco propositivo de relaciones entre innovación colaborativa abierta y comunicación estratégica: aplicación a un grupo de empresas de origen antioqueño. *Palabra Clave*, Editorial Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia, 23 (2), 1 – 53.
- Schröder, A. y Hölze, K. (2010). Virtual communities for innovation: Influence factors and impact on company innovation. *Creativity and Innovation Management*, 19 (3), 257-268.
- Schumpeter, J. A. (1984). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Scuotto, W., Del Giudice, M. della Peruta, M. R. y Tarba, S. (2017). The performance implications of leveraging internal innovation through social media networks: An empirical verification of the Smart fashion industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 120, 184-194.
- STRATEGY&, Consultora Estratégica Network PWC - Jornal valor econômico. (2019). 5ª edição do *Anuário Valor Inovação Brasil*. Disponível em: <<https://www.strategyand.pwc.com/br/pt/inovacao-brasil.html>>. Acesso em: 21 set. 2019.
- Valor Econômico Brasil. (2019). Disponível em <https://www.strategyand.pwc.com/br/pt/inovacao-brasil.html>
- Valor Econômico. (2018). *Anuário Inovação Brasil: as 150 empresas mais inovadoras*. São Paulo: Valor Econômico.
- Vendler, M. H. R. y Maçaneiro, M. B. (2018, Nov.). Elementos da cultura de inovação do ambiente interno que contribuem para adoção de estratégias de ecoinovação para a competitividade: análise de empresas industriais do setor da construção. *Revista de Ciências da Administração*, 20 (51), 120-137.
- von Hippel, X. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.