



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**Inovação nas organizações: o papel da comunicação  
organizacional**

**Um estudo de caso: Nestlé Innova+**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do  
grau do mestre em Ciências da Comunicação: Organização e Novas  
Tecnologias

Por

Nuno Alexandre Belém Reis

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2011



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**Inovação nas organizações: o papel da comunicação  
organizacional**

**Um estudo de caso: Nestlé Innova+**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do  
grau do mestre em Ciências da Comunicação: Organização e Novas  
Tecnologias

Por

Nuno Alexandre Belém Reis

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Dr. José Manuel Seruya

Setembro 2011

## **Dedicatória**

Aos meus pais Fátima Belém e Octávio Reis,  
pelo apoio incondicional ao longo de toda a minha formação.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostava de agradecer a todos os professores da Universidade Católica Portuguesa que ao longo da licenciatura e mestrado me apoiaram e incentivaram pelo seu testemunho, com especial atenção: ao Prof. Roberto Carneiro, ao Prof. Fernando Ilharco.

A realização deste trabalho e orientação ao longo de todo o percurso, nem sempre luminoso, deve-se ao meu orientador Professor Doutor José Manuel Seruya.

Uma palavra de agradecimento à organização Nestlé Portugal por me ter aberto as suas portas ajudando-me a crescer profissionalmente e pessoalmente no mercado de trabalho. Parte da discussão da dissertação deve-se a um programa desta organização.

Os meus colegas de trabalho na Nestlé Portugal, em especial no departamento de Market Intelligence, incluindo a minha chefe Dr. Ana Paula Brandão e o nosso director Dr. Pedro Salgueiro, pelo apoio e incentivo ao longo do meu percurso profissional.

O apoio incondicional dos meus pais Octávio Mendes Reis e Maria de Fátima Teodoro Belém, da minha irmã, Ana Catarina Belém Reis, e restante família que me acompanhou ao longo deste caminho.

Ainda uma palavra de agradecimento aos meus amigos que, ora com palavras de incentivo, ora acreditando em mim, me ajudassem a chegar a este patamar. Uma referência a Stephanie Bento que fez um detalhado relatório de correcções numa fase final da dissertação.

Uma palavra especial a Filipa Brandão Soares Dias Ferreira, por todo o carinho e apoio nos momentos de maior incerteza (houve vários), ao longo da realização de todo este percurso. Sem eles não o teria feito da mesma forma.

## **Resumo**

Nas últimas décadas, a rápida velocidade a que os mercados económicos operam levam a que as organizações, sobretudo as empresariais, por motivos de subsistência, sejam forçadas a inovar, para melhor competirem com os seus concorrentes. A inovação, porém, precisa de um contexto, um ambiente propício para que possa ser estimulada e ir de encontro às necessidades da organização.

Tendo este cenário como pano de fundo, é feita uma reflexão sobre como podemos criar este contexto que propicie a inovação. A comunicação organizacional é apontada com uma ferramenta essencial para a criação de um contexto organizacional de abertura, estímulo e receptividade à inovação. Como exemplo prático desta reflexão, é apresentado um estudo do caso Nestlé Innova+, onde se reflecte num caso real, a forma como a comunicação organizacional constituiu a ferramenta fulcral para a partilha de conhecimento.

## **Palavras-chave**

Inovação, Inovação nas Organizações, Comunicação Organizacional

## **Abstract**

Over the last few decades, the fast-paced economical markets have given organizations – especially enterprises – no other choice, but to innovate. Innovation is key when it comes to surviving and competing in the market. Nevertheless, innovation needs a context; a favorable environment that is responsible for stimulating “change” according to the needs and requirements demanded by each individual organization.

Considering this scenario makes it possible for one to observe and realize what can be done in order to create an environment that promotes and stimulates innovation. Organizational communication is regarded as an essential tool whenever creating an open, stimulating and receptive context for innovation. As an example of this observation it is presented a case study - Nestlé Innova+ on which it is demonstrated how organizational communication is key to create an environment of knowledge sharing.

## **Keywords**

Inovation, Inovation within organizations, Organizational Communication

## Índice

<b>Dedicatória.....</b>	<b>2</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>3</b>
<b>Resumo/Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1: Introdução</b>	
1. Contexto.....	7
2. Motivações e pertinência do tema .....	7
3. Objectivos do presente trabalho.....	8
4. Hipóteses.....	8
5. Estrutura e plano de tese.....	9
6. Metodologia de investigação.....	10
6.1. Análise documental.....	10
6.2. Observação Participante .....	11
7. Contributo para a comunidade científica.....	12
8. Limites e Perspectivas Futuras .....	13
<b>Capítulo 2: Inovação, inovação nas organizações e processos de inovação</b>	
1. Aproximação ao conceito de Inovação.....	14
2. Inovação nas organizações: os agentes responsáveis .....	22
2.1 Design organizacional .....	25
2.2 Aprendizagem cognitiva.....	26
2.3 Mudança e adaptação.....	31
3. O processo de inovação nas organizações.....	33
3.1. Como as organizações abordam a inovação - um inquérito da Mckinsey.....	34
3.2. Os factores que antecedem, o processo que conduz e os tipos de inovação.....	36
4. Conclusão.....	41

### **Capítulo 3: Comunicação organizacional: uma perspectiva teórica**

1. Processo comunicativo .....	43
1.1. Perspectiva mecânica .....	44
1.2. Perspectiva psicológica .....	48
1.3. Perspectiva de interaccionismo simbólico .....	50
1.4. Perspectiva de interação entre sistemas.....	52
2. Conclusão .....	54

### **Capítulo 4: Estudo Caso Nestlé Innova+**

1. Perfil da Organização.....	55
2. Comunicação na Nestlé: Comunicação em Cascata.....	56
3. Discussão do caso.....	57

### **Capítulo 5: Conclusão Geral .....**

### **Bibliografia.....**

### **Índice de itens .....**

### **Anexos .....**

# Capítulo 1: Introdução

## 1. Contexto

O actual panorama económico transporta-nos para uma realidade onde os mercados se traduzem cada vez mais competitivos. As organizações, sobretudo as empresariais, vêem-se forçadas a inovar para conseguirem competir melhor num clima económico de constante imprevisibilidade.

O grande desafio para as organizações, sobretudo as empresariais, prende-se com o encontrar o ambiente propício para que a inovação seja estimulada. Nem sempre os colaboradores estão dispostos, ou mesmo motivados, a partilhar o seu conhecimento individual, transformando-o em conhecimento colectivo.

É neste contexto que surge a comunicação organizacional. Como se procurará demonstrar, a comunicação organizacional é uma ferramenta essencial para estimular a inovação. É através desta ferramenta que podemos desenvolver o referido espaço de partilha de conhecimento, que conduzirá a organização à inovação nos seus produtos, métodos de trabalho e formas de organização.

## 2. Motivações e pertinência do tema

O propósito desta dissertação não é afirmar que a comunicação organizacional é o único caminho, ou ainda, uma equação absoluta que nos conduz infalivelmente à inovação. Pretende-se destacar o importante papel que a comunicação organizacional tem na criação de um ambiente que seja propício à geração de inovação.

Esta investigação foi despoletada pela oportunidade do autor participar em primeira mão, nas actividades de gestão do programa Nestlé Innova+. Este programa é a base do estudo de caso que servirá de análise prática dos conceitos apresentados nos capítulos teóricos.

### 3. Objectivos do presente trabalho

O objectivo desta dissertação é indagar o papel da comunicação organizacional enquanto ferramenta essencial para a criação de um ambiente que seja propício à inovação e que a estimule.

É também realizado um estudo de caso teórico onde são analisados os conceitos estudados nos capítulos teóricos. Este estudo de caso pretende reforçar esta premissa inicial de que a comunicação organizacional é fundamental para a criação de um ambiente de estímulo à inovação nas organizações, sobretudo as empresariais.

### 4. Hipóteses

Para a realização do trabalho, partiu-se de duas hipóteses:

- A importância da inovação para uma melhor competitividade entre organizações, sobretudo empresariais, num ambiente económico cada vez mais exigente e complexo.
  
- A ideia de que a inovação necessita de um ambiente, no qual a comunicação organizacional assumirá um papel de relevo, para que possa ser estimulada.

## 5. Estrutura e plano tese

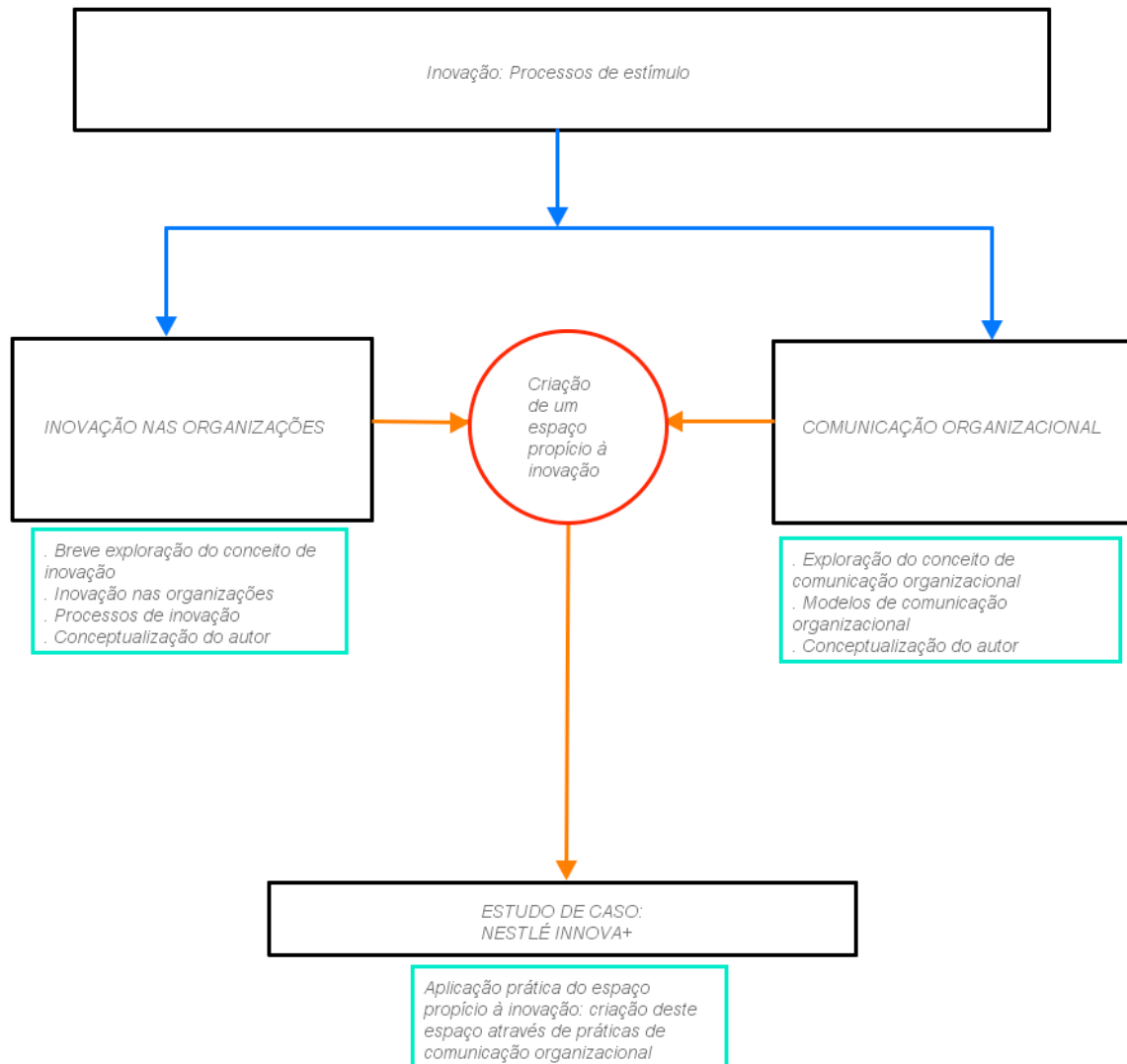


Figura -1 - Esquematização da estrutura da tese

Plano de tese:

O Capítulo 1 é de natureza introdutória. O propósito do capítulo é expor as metodologias de investigação do autor, a estrutura da tese, os objetivos do trabalho, contributos para a comunidade científica, limitações e perspectivas futuras.

No Capítulo 2 é explorado o conceito de inovação, numa perspectiva geral, sendo por isso possível fazer uma aproximação ao conceito de inovação. É também aprofundado o tema

da inovação nas organizações. Sobretudo a análise de processos de inovação, assim como a revisão das perspectivas teóricas sobre o tema.

.

No Capítulo 3 a atenção centra-se no tema da comunicação organizacional, sendo exploradas as formas como as diferentes perspectivas teóricas olham para os processos de comunicação.

No Capítulo 4 é preparada a discussão do caso, e elaborado um cruzamento entre a teoria e a prática, exemplificando com o estudo de caso conceitos de inovação nas organizações observáveis num contexto real e que estão interligados com os conceitos de comunicação organizacional.

O Capítulo 5 dá lugar à conclusão final do trabalho onde se faz uma reflexão sobre o papel que a comunicação organizacional tem na criação de uma ambiente de partilha de conhecimento, propício à interacção e consequentemente inovação.

## 6. Metodologia de investigação

Para a elaboração deste trabalho intencionou-se, sempre que possível, promover a reflexão sustentada não só na teoria explorada, mas também na aplicação prática dos conhecimentos através de um caso real. O caso é apontado como exemplo de sucesso na utilização da comunicação organizacional como ferramenta para criação de um espaço que estimule a inovação.

### 6.1. Análise documental

Para a exploração teórica e conceptualizações apresentadas nos capítulos teóricos, recorreu-se à investigação de obras empíricas disponíveis em diversas bibliotecas académicas. Houve também uma procura recorrente de artigos científicos que sustentassem as teorias ou temas que estivessem a ser retratados.

Para a realização do estudo do caso Nestlé Innova+ foi também realizada uma análise documental, a qual foi possível devido ao acesso facilitado do autor à base de dados informática do próprio programa. Esta base de dados continha informação detalhada e pormenorizada sobre as edições do Nestlé Innova+ de anos anteriores, assim como informação sobre a edição mais actual (até ao fecho da dissertação).

## 6.2. Observação Participante

O trabalho de campo traduz-se na constante observação e participação do autor na preparação, gestão e concretização do programa Nestlé Innova+ na segunda parte da edição de 2009/2010 e na edição total de 2010/2011.

Esta constante observação e participação do autor levam-no a assumir um papel de investigador-actor. Este é um papel delicado, uma vez que o investigado não é um mero assistente do estudo de caso em questão, mas envolve-se nas actividades de gestão do respectivo caso.

### 6.2.1. Enquadramento do autor na organização Nestlé Portugal

O autor ingressou nos programas de Trainee da Nestlé Portugal no departamento de market intelligence por um período de 6 meses. Findos esse período, realizou um estágio profissional de 9 meses, no mesmo departamento.

A sua função neste departamento, ao longo de todo o período (6+9 meses), foi entre outras, assistir na gestão e concretização do programa Nestlé Innova+. Este é um programa que é gerido no ceio do departamento de market intelligence, sendo o seu responsável e colega do autor durante este período de tempo, o Alexandre Pedro. Este programa é supervisionado pela chefe do departamento, Ana Paula Brandão.

## 6.2. Breve reflexão sobre a posição do autor

O facto de o autor ter assumido um papel de investigador-actor levanta questões do ponto de vista de execução do trabalho no que respeita às conclusões que da sua concretização retira.

Na medida em que é relatado e discutido um caso, cuja gestão e orientação são levadas a cabo pelo autor, é difícil não nos questionarmos acerca da isenção do mesmo quanto aos resultados e conclusões que fez ao aplicar os conceitos teóricos a este caso prático.

Por outro lado, o facto de fazer parte da equipa que administra este programa, traz também, algumas vantagens do ponto de vista de investigação. O acesso ilimitado do autor à informação sobre o programa (informação sobre todas as edições do programa desde o seu começo ao presente), passando pelo constate contacto com os intervenientes que fizeram parte deste programa desde os seus primeiros passos, conferem uma forte credibilidade na recolha e relato dos factos.

Não podemos porém, alienar o primeiro ponto desta discussão, que se prende com o facto de o autor ser actor ao mesmo tempo que investigador e deixar a questão em aberto: Até que ponto é que a posição do autor enquanto investigador-actor, representa em si um limite ao próprio trabalho?

## 7. Contributos para a comunidade científica

Intencionou-se que este trabalho fosse desde logo um contributo, de forma inédita, uma vez que apresenta um estudo do caso Nestlé Innova+, retratando em primeiro lugar uma realidade de uma organização empresarial multinacional de relevante consistência e influência na economia portuguesa.

Em segundo lugar, sendo este o primeiro e único, até à data e fecho da dissertação, estudo efectuado sobre o caso Nestlé Innova+ em Portugal, representa não só um contributo, mas também uma janela aberta para futuros desenvolvimentos conceptuais na área retratada.

Finalmente, pretende-se que esta dissertação seja também um contributo para a comunidade científica pelo tema abordado - o papel ímpar que a comunicação organizacional tem no desenvolvimento de um ambiente organizacional propício e estimulante em relação à inovação.

## 8. Limites e perspectivas futuras

As limitações que se identificam na concretização deste trabalho prendem-se com o facto de o autor ter feito parte da gestão e realização do estudo do caso em análise. Este facto pode levantar questões no que respeita ao comprometimento das conclusões e da análise realizada na discussão do caso.

Outra limitação concretiza-se na investigação bibliográfica. O espectro de obras científicas poderá numa perspectiva futura ser mais alargado para que se possam aprofundar melhor alguns temas, nomeadamente na área da comunicação organizacional e da inovação nas organizações, reforçando e sustentando melhor a problemática levantada. Reconhece-se, portanto, que a escolha de literatura científica existente foi parcelada, podendo ser mais extensiva em futuras investigações sobre o tema.

Numa perspectiva futura, um caminho para desbravar seria o de criação de um projecto que analisasse estatisticamente os resultados do Nestlé Innova+, desde a primeira edição, e deixasse em aberto propostas para melhorar a eficiência do projecto e, conseqüentemente, a inovação na organização em questão.

## Capítulo 2: Inovação

### 1. Aproximação ao conceito de inovação

A inovação é um tema que tem ganho relevância nos circuitos organizacionais. Reconhece-se, não só a sua importância, como a necessidade de que esta faça parte do quotidiano das organizações, para que sejam mais eficientes e competitivas, adaptando-se melhor às constantes transições que possam advir no seu meio ambiente (contexto político, económico e sócio-cultural).

O estudo da inovação, porém, tem sido algo complexo, extensivo, e diversificado. Diferentes autores, teorias, correntes de pensamento, têm tentado encontrar uma definição empírica para o termo inovação, bem como para a descoberta de esquemas, e/ou processos, que promovam a inovação.

A inovação, porém, tem-se revelado um tema bem mais complexo de compreender e definir. Tornou-se desde logo evidente que tentar desenhar fórmulas, modelos ou equações que nos conduzam infalivelmente à inovação se traduz numa tarefa impossível.

Antes de analisar as diferentes definições e investigações realizadas em torno do conceito de inovação, realça-se algumas características que podemos, à partida, destacar:

Sabemos que a inovação é algo que aparenta ser inerente à condição humana. Ao longo da história da humanidade, conseguimos observar uma série de marcos revolucionários que podem considerar-se processos inovadores, como por exemplo, a criação da roda, da escrita, a criação da máquina a vapor, entre outras.

Outra característica que subscreve o termo inovação é a o facto das diferentes escolas de investigação serem um “misto de disciplinas”, e portanto, é necessário combinar *insights* de diferentes ciências para compreender o tema no seu todo.

Uma outra característica ainda, é a dimensão da literatura existente, que é tão vasta e dispersa, que seria impossível mantermo-nos actualizados, mesmo que especifiquemos um campo de análise.

<b>Características de inovação</b>
1. Inerente à condição humana; 2. Misto de disciplinas, exige combinação de várias ciências para que se possa compreender; 3. Dimensão da literatura existente sobre o tema é muito extensa, o que representa um obstáculo para o investigador, mesmo especificando campos de análise, manter-se actualizado em relação ao tema.

Tabela 1 - Características do conceito de inovação

Como podemos então, definir o termo inovação?

Segundo FAGERBERG, MOWERY e R. NELSON (2006), existe uma distinção entre *inovação* e *invenção*. Para os seus autores, *invenção* é a primeira ocorrência de uma ideia para um produto novo. *Inovação*, segundo os mesmos, é a primeira tentativa de pôr em prática a invenção. É necessário referir que, para os autores, estes dois termos podem estar coesamente ligados, sendo por vezes difícil diferenciar um do outro.

Segundo a obra, para que uma organização seja capaz de transformar uma invenção em inovação, esta tem que conseguir combinar vários tipos distintos de conhecimento, competências, e recursos. O que nem sempre acontece uma vez que as organizações não têm sempre disponíveis os recursos financeiros, humanos, ou tecnológicos que permitam levar a cabo uma ideia para um produto/processo novo. Podemos desde já verificar, como o estudo da inovação se pode tornar complexo, uma vez que, segundo esta teoria, têm que estar reunidas uma série de condições para que se possa gerar inovação.

A investigação sobre a inovação levada a cabo pela escola de *Oxford* baseia muito a sua génese nos trabalhos desenvolvidos por Joseph Schumpeter nesta área de conhecimento FAGERBERG (2006). É, justamente, por este investigador que vamos começar por delinear as primeiras impressões sobre inovação.

A História está repleta de situações em que o inventor de uma determinada tecnologia, por vezes bastante avançada, não consegue beneficiar do devido reconhecimento pelos seus feitos. Exemplo desta situação, é a do exímio Leonardo Da Vinci, que desenhou os planos para uma máquina voadora, muito anos antes de ser possível pôr esta ideia em prática. Na verdade, os seus planos teriam que esperar uma invenção também ela muito importante para o desenvolvimento de tal tecnologia - a máquina a vapor.

Este não é um exemplo insólito, a verdade é que a inovação se caracteriza por ser um processo contínuo. Ou seja, um produto inovador é, quase sempre, o resultado de várias ideias e áreas de conhecimento que se moldam ao longo dos tempos. Mesmo as inovações mais disruptivas são o resultado de um grande *melting-pot* de diferentes ciências.

Assim, Joseph Schumpeter, denomina de *entrepreneur* o sujeito que desempenha o papel de inovador e que, portanto, consegue pôr uma, ou mais ideias, em prática. Esta denominação do *entrepreneur* não é mais que um reconhecimento de que uma inovação não é um fenómeno solitário, mas que representa um fim em si (ou não), um resultado de um processo em constante construção ou evolução.

Segundo WEST e FARR (1996), o significado de inovação proposto pelo *The Oxford Dictionary*, é o mais preciso, sendo que este vai ao encontro da teoria do *entrepreneur* apresentada por Schumpeter. Nesta obra distingue-se antes *criação* de *inovação*, sendo que a criação é trazer algo de absolutamente novo, ou seja, dar existência a algo. *Inovação*, é trazer algo relativamente novo, trazer novidades. Acrescenta-se o seguinte raciocínio: A inovação é a variável dominante, ou seja, quando há criação, há sempre inovação. Porém, o contrário, já não acontece. Pode haver inovação directamente emergente de algo que já existia, não sendo por isso, criativa.

Em Schumpeter, podemos encontrar diferentes “tipos” ou “categorias” de inovações:

- Novos Produtos;
- Novos Métodos de produção;
- Novas Fontes de fornecimento;
- A exploração de novos mercados;
- Novas formas de organizar os negócios;

Outra abordagem, também segundo Schumpeter, para classificar uma inovação, é através do seu grau de “radical”, comparativamente com outras tecnologias. Ainda nesta abordagem, Schumpeter reconhece três tipos de inovações: as que resultam de constantes melhoramentos (incrementais ou marginais), as “inovações radicais” (que introduzem um tipo de maquinaria completamente novo), e as “revoluções tecnológicas” (que consistem num *cluster* de inovações, que em conjunto provocam um impacto gigante).

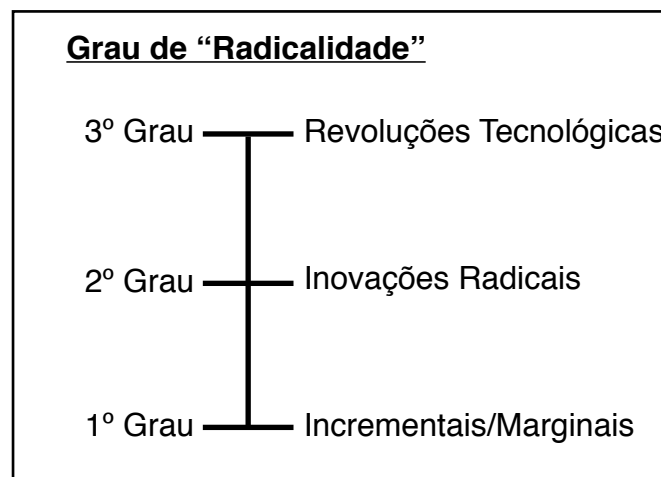
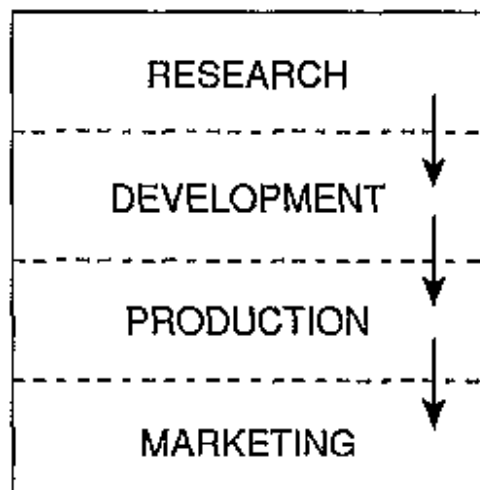


Figura -2 - Medidor de Inovação pelo seu grau de “Radicalidade” a partir de Schumpeter

Já em Zaltman (1973), tal como referido em WEST e FARR (1996), podemos encontrar diferentes *dimensões* que avaliam também o grau de inovação. Assim temos, as inovações de *rotina*, que se caracterizam por introduzir algo que seja semelhante a alguma prática já existente na organização, porém com especificações novas, e temos as inovações *radicais*, cujas especificações também são novas, e a própria inovação é algo muito diferente do que

a organização já fez antes, sendo por isso disruptivo e com maior requisito de mudança na organização.

Uma forma de podermos entender um pouco melhor a inovação é se entendermos o que ela não é FAGERBERG (2006). Para isso, temos o exemplo do trabalho de Stephen Kline e Nathan Rosenberg, *The Linear Model*, de 1986. Neste caso, os autores tentavam desenhar um modelo linear para explicar inovação, quase como que uma fórmula matemática: em primeiro lugar temos a investigação, depois o desenvolvimento, depois a produção e finalmente o marketing. Este modelo linear sugeria que, se estivessem reunidas estas três variáveis, o resultado seria a inevitável inovação. Contudo, podemos desde já perceber que a inovação é um termo demasiado complexo para seguir um modelo linear, constante, e inalterável.



*Figura - 3 - KLINE & ROSEBERG's Linear Model*

Mas, então, como ocorrem as inovações?

Segundo Schumpeter, as inovações ocorrem sob três principais aspectos:

- a. A incerteza fundamental, inerente em todos os projectos de inovação;
- b. A necessidade de mover rapidamente, antes que alguém o faça;
- c. O vencimento da “Resistência a novos caminhos”;

Joseph Schumpeter reforça dizendo que duas qualidades necessárias para um *entrepreneur* gerar inovação são: a capacidade de liderança, e a visão.

Segundo FAGERBERG (2006), nas primeiras décadas do século XX, tornou-se claro que as inovações nas organizações, envolvem necessariamente trabalho de equipa, e que é essencial que se verifique uma determinada “abertura”, receptividade a novas ideias e soluções (uma vez que as inovações pressupõem a combinação de ideias, competências, e recursos já existentes).

Alguns investigadores defendem que as organizações mais inovadoras devem permitir que grupos específicos de pessoas na organização tenham liberdade suficiente para experimentar novas soluções, estabelecendo padrões de interacção com a empresa. Um bom exemplo desta teoria é o da empresa *Google*, que permite aos seus engenheiros e técnicos informáticos dedicarem um determinado tempo na sua carga horária, a projectos pessoais.

Outra característica inerente ao conceito de inovação, é o facto de esta não estar simplesmente dependente da organização que pretende inovar. Na verdade as actividades inovadoras nas organizações estão dependentes de uma série de outros factores externos à organização FAGERBERG (2006).

Na obra *The Oxford Handbook of Innovation*, podemos encontrar alguns desses factores externos no sub-capítulo *The Systemic Nature of Innovation*, P.12, onde se sugere: “...other relevant factors such as, for instance, institutions (laws, regulations, rules, habits, etc.), the political process, the public research infrastructure (universities, research institutions, support from public sources, etc), financial institutions, skills (labor force) (...) and how this influences and is influenced by the wider social, institutional, and economic frameworks...”.

Estes factores externos são, também, responsáveis pelo conceito espacial de inovação WEST & FARR (1996). Ou seja, torna-se pertinente falar em inovação nacional e inovação regional. Esta nova ideia sugere uma interdependência entre um determinado país ou região e a organização ou *entrepreneur*, na geração de inovação.

Sobre este tema, Joseph Schumpeter vai mais longe, introduzindo a ideia de variabilidade de inovação em tempo e espaço. Segundo o investigador, se uma organização, numa determinada indústria, sector ou mercado for bem sucedida na introdução de uma importante inovação, conseguirá ampliar os seus lucros significativamente. Contudo, apesar do nível da empresa se manter num patamar elevado por algum tempo, mais cedo ou mais tarde, a indústria, sector ou mercado em que a organização se insere, será responsável pelo abrandamento do crescimento dessa inovação. Schumpeter acrescenta que os “imitadores”, têm uma maior probabilidade de obter sucesso nos seus objectivos se conseguirem melhorar a inovação original, tornando-se eles mesmos, como consequência disso, inovadores.

Schumpeter desenha, ainda, um modelo que se pode retratar como um *mix* de algumas investigações de Marx, e que pretendem explorar a *performance* económica da inovação FAGERBERG (2006). Esta investigação Marx-Schumpeter, tem como objectivo explicar as alterações económicas a longo-prazo, aquilo a que Schumpeter chama de “desenvolvimento”, e da qual se retira que:

- A competitividade tecnológica é a maior forma de competição num regime capitalista (e as empresas que não respondam a estas demandas dificilmente encontraram sucesso);
- As inovações são “novas combinações” de conhecimento existente e de recursos, que abrem possibilidades para novas oportunidades de negócio, bem como para inovações futuras. Este caminho desenha o cenário de mudança contínua.

Então, qual o propósito da inovação na esfera económico-social?

O propósito da inovação é o de introduzir algo de novo (variedade). A inovação é como um rio em constante fluidez e que nunca deve secar. “Should the stream of novelty (innovation) dry up, the economy will settle into a «stationary state» with little or no growth.” METCALFE (1998) tal como descrito por FAGERBERG (2006:20).

Outro dado importante a reter sobre a inovação, é a tendência que esta tem para gerar *clusters* de inovação em determinadas indústrias ou sectores, que consequentemente crescem mais rapidamente, implicando alterações de estruturas na produção e na procura e, eventualmente, alterações nas estruturas organizacionais. FAGERBERG (2006)

Finalmente, podemos referir que a inovação é um factor importante para perceber as diferenças nas performances entre organizações, países e regiões.

Na obra *Innovation and Creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*, podemos encontrar algumas distinções dentro do conceito de inovação. Na verdade são diferenciadas *technical, administrative, e ancillary innovations*.

*As technical innovations são então “...technical systems of an organization and are directly related to the primary work activity of the organization. A technical innovation can be the implementation of an idea for a new product or a new service, or the introduction of new elements in an organization... the implementation of a new way to recruit personnel, allocate resources and structure tasks, authority and rewards. It comprises innovations in organizational structure and in the management of people.” DAMANPOUR (1987) tal como mencionado por WEST (1996:8).*

*Ancillary Innovations são, segundo o mesmo, “...organization-environment boundary innovations that pertain to programs and services that go beyond the primary functional activities of the organization. For instance, in public libraries, ancillary innovations are those that go beyond traditional functions of collecting, maintaining and providing information...”*

Já as *Administrative Innovations*, são “...changes in the organization’s structure or its administrative processes.” Estas inovações, estão indirectamente ligadas com o *core-business* da empresa, estando mais relacionadas com a sua gestão.

MYERS E MARQUIS (1969) tal como WEST (1996:9) evidenciou, definem inovação como “...a complex activity which proceeds from the conceptualization of a new idea to a solution of a new problem and to the actual utilization of economic or social value.”

ZALTMAN (1973) assim como WEST (1996:9) descreve, define inovação como “... *the process of bringing any new problem-solving idea into use. Ideas for reorganizing, cutting costs, putting in new budgeting systems, improving communication or assembling products in teams are also innovations. Innovation is the generation, acceptance, and implementation of new ideas, process, products or services.*”

Numa espécie de *melting-pot* dos vários conceitos de inovação apresentados, os autores terminam com a seguinte conceptualização de inovação: “*We define innovations as the intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, process, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society.*” WEST & FARR (1996:9).

## **2. Inovação nas Organizações: os agentes responsáveis pela inovação**

Para que possamos compreender melhor o relacionamento da inovação nas organizações, sobretudo as empresariais, é importante analisarmos os agentes responsáveis pela geração de inovação nestas estruturas.

Segundo LAM, ALICE (2006), existem três grandes áreas de investigação científica que exploram a forma como as organizações inovam:

- Teorias de design;
- Teorias de aprendizagem e cognição;
- Teorias de mudança e adaptação;

De forma sintetizada, nas teorias de design o estudo da inovação está intimamente ligado com a estrutura das organizações e a tendência que estas têm para inovar em função dessa mesma estrutura. Nesta corrente, o foco de análise é a organização e a sua estrutura e o principal objectivo é encontrar as características estruturais de uma organização inovadora ou determinar os efeitos da estrutura no processo de inovação.

Já nas teorias de aprendizagem e cognição, o foco desta corrente de investigação, é perceber como as organizações inovam em função da aprendizagem adquirida na resolução de problemas no seu quotidiano. É com o contínuo desempenho das actividades rotineiras que as organizações vão adquirindo competências cognitivas que as conduzem à inovação.

A última grande corrente de investigação prende-se com a capacidade de mudança e adaptação. Nesta perspectiva a principal preocupação é perceber se as organizações conseguem superar a inércia e ambientar-se às diferentes alterações tecnológicas e do próprio meio em que se inserem. Neste caso, a inovação é interpretada como uma capacidade de responder às mudanças externas.

Na tabela seguinte é possível observar, de forma esquematizada, cada uma destas correntes. No primeiro nível temos a identificação de cada uma das correntes, num segundo nível temos a descrição de cada uma delas e, num terceiro nível, podemos encontrar as variáveis abordadas por cada uma destas correntes no estudo da inovação nas organizações.

Perspectivas de inovação organizacional e os seus pilares conceptuais		
<p><b>Design organizacional</b></p> <p>→</p> <p>Estrutura das organizações</p> <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contingência</li> <li>Economia Industrial</li> </ul>	<p><b>Cognição e aprendizagem organizacional</b></p> <p>→</p> <p>Aprendizagem adquirida na resolução de problemas no dia-a-dia</p> <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentos cognitivos</li> <li>J-Form e Adhocracy</li> <li>Aprendizagem e geração de conhecimento</li> <li>Envolvimento social</li> </ul>	<p><b>Mudança e adaptação organizacional</b></p> <p>→</p> <p>Capacidade das organizações e adaptarem ao meio externo, superando a inércia e ajustando-se às alterações tecnológicas</p> <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visão evolucionária incrementada na mudança</li> <li>Equilíbrio e interrupção pontoados</li> <li>Adaptação estratégica e contínua</li> </ul>

Tabela 2 - Perspectivas de inovação organizacional e os seus pilares conceptuais

## 2.1. Teorias de Design Organizacional

A literatura conceptual que estuda a capacidade de uma organização inovar segundo a sua estrutura, desenvolveu o seu trabalho através das variáveis: influência do indivíduo, organização e ambiente. Outros trabalhos mais recentes têm focado as suas investigações científicas nas relações humanas, nos processos organizacionais e nas fronteiras da empresa FAGERBERG (2006).

O pilar da Contingência, que se insere na perspectiva de *design* organizacional, argumenta que a estrutura mais apropriada para uma organização é aquela que melhor encaixa a própria organização num determinado plano de contingência (tabelas de operacionais, tecnologia, ambiente económico, ambiente político, etc.).

Segundo LAM (2006), apenas o trabalho de BURNS e STALKER (1961) como refere FAGERBERG (2006:118), procura perceber relação que existe entre os processos inovadores e as estruturas organizacionais. Este trabalho, divide as estruturas organizacionais em estruturas mecânicas e orgânicas.

Os autores demonstram como as disparidades no mercado tecnológico, bem como no ambiente económico, afectam as estruturas organizacionais. Assim, definem estruturas mecânicas como as organizações cujas hierarquias são mais rígidas, e portanto, mais adaptadas a condições estáveis. Ao contrário, estruturas orgânicas dizem respeito às organizações cujas regras são mais fluidas, adaptando-se a condições de rápida transformação e inovação tecnológica.

Muito pertinente é o trabalho de LAWRENCE & LORSCH (1967) como referido por FAGERBERG (2006:119), que acrescenta um contributo muito positivo ao trabalho de BURNS e STALKER. Ao contrário do trabalho já referido, estes autores defendem que em vez de olharem para as estruturas orgânicas e mecânicas como independentes, que ambas podem coexistir em diferentes áreas de uma mesma organização. Isto porque os autores defendem que existem variáveis, tais como os sub-ambientes económicos e científicos, e que influenciam diferentes abordagens por diferentes partes da organização. Este

contributo de LAWRENCE e LORSCH deram origem a discussões contemporâneas sobre a criação de organizações híbridas, as chamadas “organizações ambidestras”.

Ainda dentro dos estudos sobre as estruturas organizacionais, é importante realçar o trabalho de MINTZBERG (1979) como descrito em FAGERBERG (2006:119). Neste caso, o autor propõe cinco tipos arquitectónicos de estruturas organizacionais:

- Estruturas simples;
- Máquinas burocráticas;
- Burocracia Profissional;
- Formato por divisões;
- Adhocracia;

Com base nesta divisão e respectiva análise, o autor argumenta que uma organização bem sucedida é aquela que “desenha” a sua estrutura de forma a encaixar no ambiente (económico, político, social, etc.) em que se insere. MINTZBERG reforça a ideia de que as estruturas mais burocráticas funcionam melhor num ambiente estável, porém, não são tão inovadoras, não sendo capazes de se adaptar tão bem à novidade ou à mudança. Por oposição, as organizações mais *Adhocracias*, são altamente orgânicas e flexíveis, e portanto, capazes de inovações radicais em ambientes voláteis.

Neste campo de análise a ligação entre estrutura da empresa, e o meio em que esta se insere, é objecto de estudo determinante para a compreensão das suas capacidades inovadoras. Na obra *The Oxford Handbook of Innovation*, são apresentados dois estudos relevantes nesta área de investigação:

- O estudo *Innovative Enterprise Theory*, é construída com base no modelo de CHANDLER (1962) apresentado por FAGERBERG (2006:121), focando-se na estratégia e na estrutura como determinantes de uma forte vantagem Competitiva. Esta teoria defende que, com o passar do tempo, as organizações nas economias de escala têm que atingir um elevado nível de “integração organizacional”, de forma a manter uma vantagem competitiva.

- O estudo de TEECE (1998) demonstrado em FAGERBERG (2006:122) que explica a conexão entre a estratégia, a estrutura, e a natureza da inovação. O seu trabalho sugere que tanto as estruturas formais como as informais, assim como as ligações externas da empresa, influenciam fortemente o índice e direcção das suas actividades inovadoras.

Assim, o autor defende que existem quatro tipos de variáveis e quatro tipos de estruturas arquitectónicas organizacionais que influenciam género da inovação. As quatro variáveis são: as fronteiras da empresa, a estrutura interna formal, a estrutura interna informal, as ligações externas. Os tipos arquitectónicos, segundo o autor, são: hierarquia integrada de multi-produto, altamente flexível do tipo Silicon Valley<sup>1</sup>, corporação virtual, conglomerado. Cada uma destas quatro estruturas combina com as quatro variáveis. As que melhor encaixarem nas variáveis correspondentes têm uma maior capacidade inovadora.

## 2.2. Aprendizagem cognitiva

As teorias de cognição e aprendizagem, baseiam-se muito na forma como as organizações são capazes de reter o conhecimento adquirido na sua experiência, nas inovações passadas, nos processos positivos e negativos FAGERBERG (2006). Esta linha de pensamento divide-se em quatro grandes pilares de análise:

1. Os fundamentos cognitivos;
2. Aprendizagem e criação de conhecimento organizacional: Contexto partilhado e aprendizagem colectiva;
3. Forma-J vs Adhocracia;
4. O envolvimento social das organizações e as suas capacidades inovadoras;

---

<sup>1</sup> A Silicon Valley é uma região a sul da de São Francisco, no norte da Califórnia, EUA, que se caracteriza por ser um parque tecnológico. Nesta região, empresas do ramo da tecnologia em geral concentram as suas sedes e estabelecem centros de investigação e desenvolvimento com intuito de partilhar conhecimento e gerar inovação dessa mesma partilha. Nesta região podemos encontrar organizações como a *Microsoft*, *Apple* ou *Philips*.

Os investigadores que se inserem nesta área de análise tratam a inovação como um processo que existe nas organizações, de trazer soluções que respondam a problemas, e de colocar essas soluções em prática.

A teoria da “organização cognitiva”, argumenta que os *inputs* de informação num ambiente externo, são em grande quantidade e variedade, e como tal, um indivíduo, que tem uma capacidade limitada de processamento de informação, estabelece padrões cognitivos (representações mentais), para filtrar, interpretar, e reconstituir a informação que lhes chega. Este fenómeno, segundo a abordagem cognitiva, e dependendo das circunstâncias, pode gerar novas ideias e *insights* muito positivos. Pode também, noutros casos, gerar inércia.

Assim, a abordagem dos fundamentos cognitivos, leva-nos à ideia de que as organizações podem pensar e agir colectivamente, como nos *clusters* de parques tecnológicos (como é o caso de Silicon Valley, nos EUA, ou do Tagus Park em Portugal). Porém, se há uma facção de autores que argumenta que partilha de esquemas interpretativos é uma acção positiva, que facilita a capacidade da organização em processar e interpretar, promovendo a aprendizagem, e conseqüentemente a inovação, existe também outra que defende que a partilha pode gerar obstáculos na tomada de decisão e, portanto, bloquear a mudança organizacional.

A ideia dos padrões de aprendizagem apresentada pela teoria da “organização cognitiva”, sugere naturalmente que as diferentes estruturas organizacionais geram inevitavelmente diferentes padrões de aprendizagem e retenção de conhecimento. Como tal, dão também origem a diferentes tipos de inovação.

Esta ideia da “organização colectiva”, é largamente sustentada por um pilar das teorias de Cognição e Aprendizagem Organizacional: a aprendizagem e geração de conhecimento nas organizações através de um contexto partilhado de aprendizagem colectiva.

As teorias de aprendizagem organizacional e geração de conhecimento, num contexto partilhado ou colectivo, estudam a forma como as organizações traduzem os *insights*

individuais em conhecimento colectivo e eventualmente, competências ou capacidades, organizacionais.

Para compreendermos melhor este género de investigação, é necessário definir o conceito de conhecimento colectivo. A obra *The Oxford Handbook of Innovation* sugere que o conhecimento colectivo é o conhecimento da organização acumulado nas suas regras, procedimentos, rotinas e normas comuns, que guiam e conduzem as actividades de resolução de problemas, bem como os padrões de interacção entre os seus membros. O conhecimento colectivo é, então, algo que existe entre os indivíduos numa mesma organização e não em cada indivíduo singular.

Assim, no contexto deste campo empírico, a maioria dos investigadores defende que grande parte do conhecimento humano é subjectivo e tácito, e não consegue ser facilmente codificado e transmitido. Portanto, a interacção social, o contexto e os esquemas cognitivos partilhados são muito importantes para a criação de conhecimento.

Ainda neste cenário é interessante referir a teoria de NONAKA (1994), tal como FARGERBERG (2006:123) nos refere, que parte da premissa de que o conhecimento tácito constitui a origem de todo o conhecimento humano, e como tal, a criação de conhecimento organizacional, para o autor, é um processo que implica a recolha da mobilização de conhecimento tácito (individual) e a sua interacção com o conhecimento base da empresa.

Assim, o conhecimento, argumenta NONAKA (1994), precisa de um contexto para ser gerado. A este contexto o autor chama de “Ba”, um espaço mental social e partilhado. É neste espaço que ocorre a criação de conhecimento, pela interpretação de informação, interacção humana, e relações emergentes.

Duas alternativas de modelos empíricos de aprendizagem e inovação nas organizações, são os *J-Form* e os *Adhocracy*. FAGERBERG (2006).

O Modelo J-Form (estilo japonês) refere-se a organizações com boas capacidades em reter conhecimento. Estas empresas caracterizam-se normalmente por ter competências

colectivas rigidamente organizadas e as suas rotinas de solução de problemas são maioritariamente *standardizadas*.

Ao contrário, as organizações *Adhocracy* (estilo Silicon Valley - rever nota de rodapé na página 23), exploram as competências individuais de especialistas, organizados em equipas especificamente orientadas para determinados projectos. Neste caso, as organizações, são capazes de rápidas alterações de conhecimentos, bem como rápidas formas de integração de especializações, gerando novos produtos e processos radicalmente novos.

Quando se fala em conhecimento “embutido” numa organização, o modelo *J-Form*, pode constituir um obstáculo. Isto porque nesta tipologia de estrutura o conhecimento acontece na “comunidade organizacional”. Neste caso, o conhecimento novo é gerado pela fusão ou combinação do conhecimento de base existente.

Numa organização *J-Form*, a tendência é seguir uma estratégia inovadora e ter um bom desempenho em campos tecnológicos maduros – caracterizados por fortes oportunidades de combinação de conhecimento e melhoramento de produtos já existentes.

Num contexto empresarial oposto temos a *Adhocracy*, que é uma estrutura mais orgânica e flexível, que permite a fusão de profissionais especialistas, com variadas áreas de competências, em projectos *ad hoc* para resolução de problemas complexos e altamente incertos.

Neste tipo de estrutura, a aquisição de conhecimento ocorre em equipas de profissionais, que na maioria das vezes são compostas por colaboradores de diferentes organizações (cenário característico dos grandes pólos e parques tecnológicos). Neste panorama, as carreiras profissionais desenvolvem-se normalmente através de uma série de projectos específicos, ao contrário da *J-Form*, em que as carreiras profissionais se desenvolvem mais através de uma hierarquia interna.

A grande vantagem competitiva das estruturas *Adhocracy*, provém da sua capacidade de reconfigurar rapidamente o seu conhecimento base de forma a produzir inovações em indústrias emergentes. Capazes de uma aprendizagem dinâmica e inovação radical, as

estruturas *Adhocracy* são a melhor resposta para mercados onde a flexibilidade é uma exigência para a subsistência organizacional. A sua desvantagem prende-se com o facto de a rapidez com que a mudança ocorre poder representar um obstáculo na acumulação e retenção de informação e conhecimento.

A obra *The Oxford Handbook of Innovation*, faz ainda referência, neste contexto, aos investigadores que introduzem uma variável importante: a *Varieties of Capitalism* WHITLEY (2000, 2003); HOLLINGSWORTH (2000) (2006:132). Neste caso, existe uma relação muito forte entre as organizações e o meio em que estas se inserem.

Assim, estas *Varieties of Capitalism*, apresentam-nos dois tipos de mercados: os *coordinated market economies* (como o Japão e a Alemanha), e os *liberal market economies* (como os EUA e o Reino Unido). O princípio teórico é o seguinte, os *coordinated market economies* têm uma maior probabilidade de gerar empresas de estrutura *J-Form*, e os *liberal market economies*, têm uma maior probabilidade de gerar empresas num formato *adhocracy*. Esta característica dos diferentes mercados não é uma norma, podem existir empresas *adhocracy* em *coordinated market economies*, e vice-versa, porém não é tão provável. Na verdade as mais bem sucedidas são as que tiram melhor partido do mercado em que se inserem.

### 2.3. Mudança e Adaptação Organizacional

As teorias de Mudança Organizacional e Adaptação defendem que a inovação nas organizações acontece durante períodos de mudança ou adaptação a novas tecnologias ou métodos de trabalho. Assim, esta abordagem ramifica-se em três grandes orientações teóricas: as teorias de ecologia e instituição organizacional (também denominadas teorias evolucionárias), as teorias de equilíbrio e disrupção pontoados e as teorias de adaptação estratégica e mudança contínua.

Esta corrente teórica foca-se essencialmente nas poderosas forças da inércia organizacional. Ou seja, argumenta que as organizações respondem apenas lentamente, de

forma incremental, às alterações de ambiente (contexto económico social - factores externos à organização).

Esta ramificação prende-se, portanto, com a forma como esse ambiente (externo à organização) é responsável pela selecção das organizações e, ainda, capaz de seleccionar as organizações que vão evoluir alado com o ambiente. Esta teoria defende ainda que estas selecções executadas pelo ambiente externo, por sua vez, geram mudança nos formatos e estruturas das organizações.

Por exemplo, há cinco anos, poucas ou nenhuma, organizações teriam um departamento dedicado ao *social media*. Com crescimento da utilização das redes sociais como forma de comunicação e socialização as marcas (organizações) viram-se obrigadas a ter alguém responsável por esta área. Neste caso o ambiente selecciona as empresas inovadoras porque são aquelas que mais rapidamente agarram esta tendência e encontram o sucesso. Ainda, esta alteração externa à organização, foi responsável pela criação de uma área, ou unidade, dentro da organização, responsável por integrar a organização no *social media*.

Assim a ramificação do equilíbrio e disrupção pontuados sugere que a investigação da inovação organizacional seja feita em longos períodos no tempo. Isto porque esta abordagem defende que as organizações evoluem com o passar do tempo e que, portanto, a mudança é evolucionária.

A teoria em análise sugere, ainda, que esta mudança está marcada pelas alterações descontínuas e revolucionárias que a própria humanidade enfrenta. Ou seja, não é apenas uma evolução de algo que já existia, mas sim uma evolução que se traduz revolucionária na forma como as pessoas se relacionam, ou se comportam, que leva a uma evolução na própria organização.

De referir, ainda, que esta teoria olha para a evolução nas organizações como algo que está altamente ligado com o padrão cíclico das alterações tecnológicas. Olhando para a história da humanidade, com especial atenção nestes padrões ciclos, denotamos que as alterações são maioritariamente revolucionárias e, como tal, responsáveis por verdadeiras reestruturações na sociedade e nas organizações.

Outro pilar desta abordagem defende que as organizações não são simples receptores pacíficos das forças do ambiente em que se inserem. Ao contrário da abordagem anterior, neste caso, olhamos para as organizações como entidades com poder para influenciar e moldar esse mesmo ambiente do qual fazem parte.

Então, sendo as organizações capazes de tal mudança, esta ramificação teórica, presta especial atenção ao papel que as chefias têm no desempenho e eficácia da organização na aprendizagem organizacional e na importância que as mudanças têm na organização.

Este papel das chefias é importante pois as constantes mudanças exigem uma adaptação estratégica por forma a que a organização esteja apta a ultrapassar as turbulentas incertezas que o meio ambiente lhe vai apresentando.

### **3. O processo de inovação nas organizações**

No sub-capítulo anterior olhámos para a forma como são estudados os agentes responsáveis pela inovação nas organizações, sobretudo as empresariais. O propósito do presente sub-capítulo é o de explorar a forma como a inovação é percebida pelas organizações, sobretudo as empresariais, e o processo através do qual a inovação ocorre.

Assim neste sub-capítulo temos dois principais temas de análise:

- Um estudo realizado pela Mckinsey Company que aborda o tema da inovação e a forma como as chefias e executivos das organizações, sobretudo empresariais, abordam a inovação nos planos operacionais das suas estruturas.
- Uma perspectiva conceptual sobre o cenário em que ocorrem as inovações nas organizações olhando para: os factores que antecedem a inovação, o processo que conduz à inovação, e os tipos de inovação resultantes desse processo.

Em primeiro lugar observaremos o estudo-inquérito realizado pela Mckinsey Company para compreender a posição que a inovação ocupa nas organizações, sobretudo as empresariais.

### 3.1. Como as organizações abordam inovação - um inquérito feito pela consultora Mckinsey

*Quadro - 1 - How Companies Approach Innovation: A Mckinsey Global Survey; sumário do artigo científico desenvolvido pela The Mckinsey Company, publicado em [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com) a 2 de Outubro de 2010.*

*Em Outubro de 2007, foi publicado um artigo científico pela Mckinsey Quarterly, denominado How Companies Approach Innovation: A Mckinsey Global Survey. Este artigo é o resultado conclusivo de um inquérito feito pela Mckinsey a 722 gestores de topo, e 736 executivos sobre a inovação nas organizações, e o papel que esta assume na estratégia de cada empresa.*

*O referido artigo alerta-nos precisamente para a complexidade da definição de inovação organizacional, isto porque, segundo o mesmo, a maioria dos gestores de topo inquiridos (cerca de 70%), afirmaram que a inovação era algo que fazia parte das suas três primeiras prioridades, porém, quando observadas as práticas estratégicas e processos quotidianos das organizações ao pormenor, descobre-se que apesar deste ser o desejo da maioria dos gestores, nem sempre as decisões tomadas pelos mesmos vão de encontro à geração de inovação.*

*Além deste paradoxo, o estudo alerta-nos também para o facto da maioria dos gestores considerar inovação apenas como ao nível do desenvolvimento de produtos e serviços. Na verdade, segundo o inquérito, apenas 36% dos gestores de topo e 15% dos restantes executivos, afirmam que a inovação é algo que faz parte de tudo o que a organização faz.*

O estudo publicado pela *The Mckinsey Company*, no sua rubrica electrónica *Mckinsey Quarterly*, é uma forte representação do que acontece todos os dias no quotidiano das organizações, bem como na forma como estas interpretam a inovação.

Vejam os então, no universo mais conceptual, a forma como os investigadores analisam o tema da inovação nas organizações. Como é que a inovação ocorre e se desenrola num contexto de uma organização, sobretudo empresarial?

### 3.2. Os factores que antecedem, o processo que conduz, e os tipos de inovação

Na obra *Innovation And Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, por exemplo, defende-se que o trabalho empírico no campo da inovação organizacional se divide em duas grandes áreas de análise: o estudo dos factores que antecedem a inovação, e o estudo do processo que leva à inovação. Os autores sugerem ainda que existe uma terceira abordagem que analisa os tipos de inovação, mas que por ser transversal a qualquer uma das anteriores é referida separadamente.

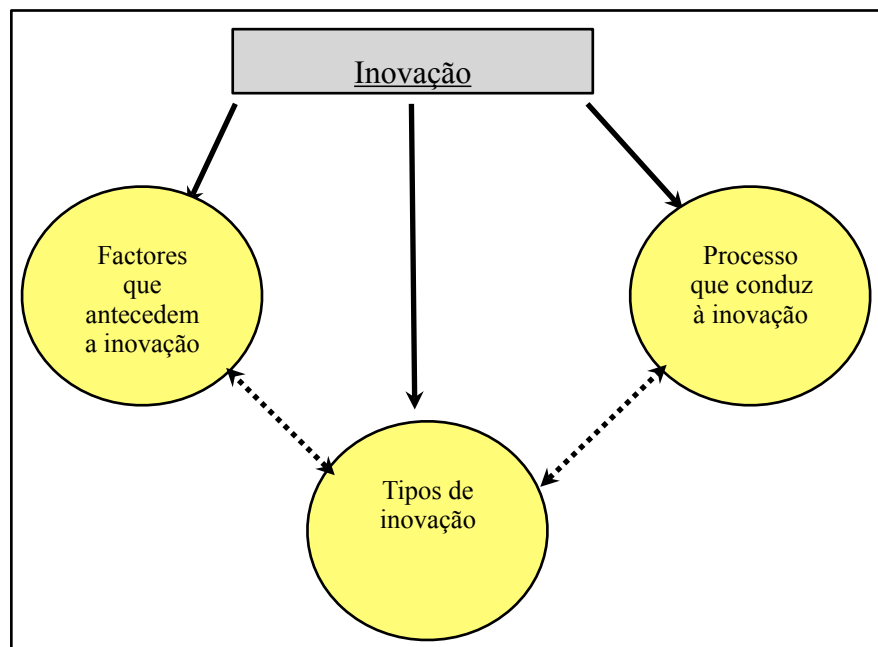


Figura - 4 - Esquematização dos processos de inovação a partir de WEST e FARR (1996)

## Factores que antecedem a inovação

O estudo dos factores que antecedem o processo de inovação divide-se em três grandes categorias: características ou comportamento dos membros da organização; características da organização; e factores externos à organização WEST & FARR (1996). Vejamos, então, cada uma destas subcategorias.

Neste caso, as características e comportamentos dos membros da organização, estão relacionadas unicamente com a influência dos líderes e dos agentes de mudança. Ou seja, segundo os autores, os principais intervenientes nesta abordagem são os líderes e os factores de mudança. Os restantes membros da organização não contribuem tanto para esta análise, a não ser quando se fala em resistência à mudança.

Nesta linha de pensamento, a obra apresenta-nos estudos realizados em instituições hospitalares americanas, onde se comparam (no caso da análise aos líderes) características como, a motivação, a interacção, o nível educacional e os recursos de que a organização dispõe. Este estudo revela-nos que uma liderança do tipo democrático e participativo, tendencialmente conduz a um maior índice de inovação.

Já no que respeita à análise dos agentes de mudança, os estudos apontam o esforço adicional que é necessário para que um indivíduo sobressaia e apresente a sua ideia, bem como a forma que a empresa tem de recompensar a coragem dos indivíduos emergentes.

Quando observada a resistência à mudança são identificados principais factores sociais que conduzem a este fenómeno: interesses de membros da organização que vão contra à inovação; rejeição de *outsiders* (quando a inovação é proposta por alguém externo à organização); incompreensão por falta de clareza; uma estrutura organizacional incompatível com a inovação em questão; e falta de apoio e compromisso superior. Acerca da resistência à mudança, a obra realça ainda uma questão interessante. Normalmente, a resistência à mudança é tomada como algo negativo, que impede a organização de avançar com processos inovadores e disruptivos, porém, a resistência pode ser vista com um aspecto positivo. Isto é, nem sempre a inovação é uma coisa boa para uma determinada

organização, num determinado momento ou contexto socio-económico, a resistência pode representar uma barreira positiva a uma mudança negativa.

Neste caso a metodologia é a chave para compreender o trabalho empírico. Normalmente, nesta área de análise, o tamanho da empresa é sempre considerado o factor chave da organização. Dependendo da metodologia alguns autores defendem que esta é uma variável determinante na geração de inovação. Outros autores preferem focar o seu objecto de estudo na estrutura da empresa (mais à frente veremos várias teorias que se enquadram na estrutura da organização). ZALTMAN, por exemplo, argumenta que uma forte centralização e formalização, inibem a inovação numa fase inicial mas que facilita numa fase de implementação, chamando a este paradoxo, o “dilema da inovação”.

Nesta corrente empírica são identificados 3 factores influentes na determinação de uma organização inovadora: os recursos da organização (normalmente uma organização com mais recursos tem uma maior hipótese de investir em áreas de grande risco e implementar processos inovadores), o conhecimento que a organização tem sobre a inovação (mais à frente apresentarei as teorias cognitivas baseadas nas estruturas da organização, onde se pressupõe que a empresa retenha o conhecimento e aprenda, conduzindo-a à inovação), e a idade da organização (neste caso é valorizada a experiência como factor relevante na determinação de uma organização inovadora). Para além destes existem ainda factores, que embora não sejam determinantes, influenciam indirectamente a organização na sua capacidade de inovar, são eles a estratégia, a cultura e o clima organizacional.

Em relação a factores externos à empresa, os investigadores que centraram o seu trabalho neste campo chamam-lhes “factores de ambiente”, por estarem directamente relacionados com o mercado ou indústria em que a organização se insere. Entre eles encontram-se, a cidade, o tamanho da comunidade, o nível de competitividade (uma concorrência apertada pode ser um mecanismo de estímulo à inovação), a turbulência e complexidade do ambiente económico, a política, etc.

Nesta área de investigação, os autores exploram os diferentes processos organizacionais que podem conduzir à geração de inovação. Como sugere a obra em análise, existem inúmeros modelos e abordagens, todos muito próximos uns dos outros, como por exemplo,

o Modelo de ROGER: *The Organizational Innovation Process* (1983) apresentado em WEST (1996:40), comparando-o com outros modelos apresentados por outros autores.

O Modelo de ROGER (1983) pressupõe então que existem duas fases no processo que conduz à inovação, a fase da iniciação, e a da implementação.

Na fase da iniciação existe o *agenda setting* que, segundo ROGER, não faz propriamente parte do processo de inovação, mas a sua presença justifica-se por ser a fase em que é identificado um ou mais problemas e é quando surge a primeira motivação para se criar uma solução inovadora para resolução do problema. Ainda na fase da iniciação, ROGER, apresenta-nos o conceito de *matching*, que é definido como a altura em que os líderes da organização vão tentar perceber se a inovação vai responder aos problemas encontrados. Este nível marca o final da primeira fase.

Na fase da implementação temos três níveis sendo que o primeiro é *Redefining ou Restructuring*, que é caracterizado pelo autor como a altura em que a inovação começa a ser usada pela primeira vez. Nesta altura, tanto a inovação como a própria estrutura da organização podem ser reinventadas ou modificadas para melhor responder às necessidades de cada uma. O segundo nível é denominado *clarifying*, e refere-se à altura em que a inovação já está a ser largamente utilizada por toda a organização. Pode haver dúvidas e incertezas mas a liderança deve tomar medidas adequadas para que a inovação seja bem sucedida. Finalmente temos um terceiro nível, que é denominado de *routinizing*, e que pressupõe que a inovação já esteja plenamente incorporada nas tarefas diárias da empresa e que, portanto, deixa de ser considerada uma prática inovadora.

### Processo que conduz à Inovação

Como referido anteriormente, neste campo específico de análise, os modelos sobre processos que levam à inovação são muito próximos uns dos outros, assim as principais divergências entre autores prendem-se mais com a determinação da barreira onde começa a fase de iniciação e a fase de implementação. Além disto, registam-se também algumas

divergências de opinião sobre o momento em que de facto se regista uma inovação e o momento em que acaba.

É importante referir, neste campo de análise, a crítica construtiva de SCHROEDER (1986) discutida por WEST (1996:46), que rejeita toda a linha empírica baseada em fases pela falta de bases de observação de inovações reais. Assim, o investigador questiona-se sobre a possibilidade de realmente serem observáveis fases específicas no processo de inovação.

### Tipos de inovação

Esta é, segundo a obra *Innovation And Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies, 1990*, a terceira grande área de investigação sobre o tema inovação nas organizações. Os autores interpretam esta categoria como uma corrente empírica transversal às outras categorias e que, portanto, é apresentada de forma dissociada das outras.

Com o decorrer do tempo, os investigadores desta área tentaram distinguir diferentes tipos de inovação. Entre os vários contributos, podemos identificar os seguintes: inovações técnicas e inovações administrativas DAMANPOUR e EVAN (1984) demonstradas por WEST (1996:47).

Neste caso, os autores referem-se a inovações técnicas, quando estas estão directamente ligadas ao trabalho/actividade principal da empresa. Por outro lado, referem-se a inovações administrativas quando a inovação diz respeito às relações entre as pessoas, interagindo para atingir os seus objectivos e tarefas, no seu trabalho.

ZALTMAN (1973) segundo WEST (1996:48), é outro autor que nos apresenta uma abordagem interessante para distinguir diferentes tipos de inovação. Neste caso o autor propõe que as inovações sejam categorizadas a três dimensões:

- *Programmed-non-programmed*
- *Instrumental-ultimate*
- *Radicalness*

Segundo ZALTMAN, as inovações programadas são aquelas que são agendadas com antecedência, por exemplo, a introdução de uma nova linha de produção numa fábrica é algo altamente previsível e programado. Por outro lado, temos as inovações que são imprevisíveis ou não-programáveis, e que portanto, não se podem agendar com antecedência.

O autor fala-nos ainda de uma segunda dimensão, onde defende que as inovações que representam um fim em si mesmas denominam-se *ultimate*, e que as inovações que são introduzidas para facilitar a concretização das *ultimate*, são as *instrumental*. Assim, as inovações *instrumental* apenas existem em função das *ultimate*.

Finalmente, ZALTMAN apresenta-nos uma terceira dimensão a que chama *Radicalness*. Nesta categoria, o autor insere as inovações que representam uma combinação entre novidade e risco. Sintetizando, o autor diz que as inovações com um maior nível “radical” são aquelas que têm maior novidade e, ao mesmo tempo, um risco associado.

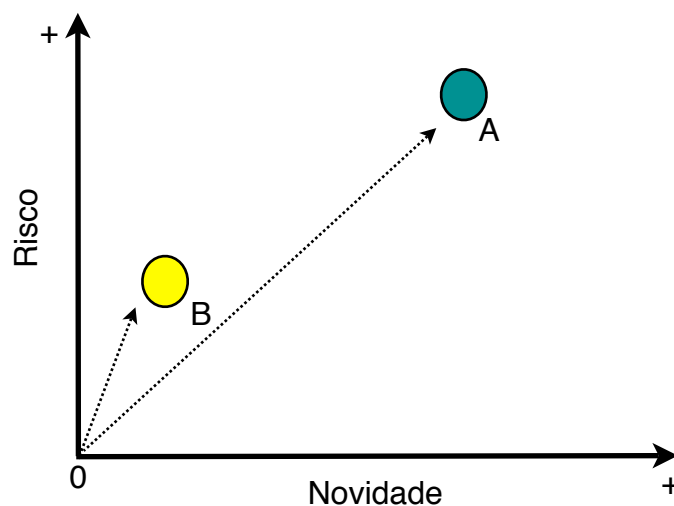


Gráfico - 1 - Representação Gráfica do nível de Radicalness a partir de ZALTMAN

No exemplo apresentado, verificamos um gráfico que nos explica, visualmente, o tipo de inovação *radicalness*, proposto por ZALTMAN. Como podemos observar, o ponto “B”

apresenta um baixo nível de *radicalness*, uma vez que não traz muita novidade, nem tão pouco representa um risco. Já o ponto “A”, representa um elevado risco transportando consigo o nível de novidade. Assim, este último ponto apresenta um tipo de inovação do tipo *radicalness*, com um forte grau de risco e novidade.

#### **1.4. Conclusão**

A inovação, nomeadamente a inovação nas organizações tem um papel de destaque ao longo do presente capítulo. O caminho que se percorre, desde a aproximação ao conceito, passando pelos agentes responsáveis por inovação nas organizações e terminando com os processos de inovação e formas de a medir e classificar ajuda-nos a compreender um pouco melhor as linhas que circunscrevem o universo da inovação, nomeadamente nas organizações e sobretudo as empresariais.

Quando falamos em inovação nas organizações, sobretudo as empresariais, podemos identificar diferentes projectos de inovação. Podemos falar de inovação no que respeita à renovação de uma determinada gama de produtos mas, também podemos apelidar de inovação, reorganizações ao nível da estrutura da organização (reestruturações de equipas, de áreas ou unidades, etc.), reformulação dos métodos de trabalho, entre outros exemplos de identificação de um problema, discussão e implementação de uma solução para este problema.

Esta observação da natureza da inovação, diz-nos que cada projecto de inovação é único e, portanto, distingue-se dos restantes por apresentar diferentes contextos. Cada inovação é uma resposta, ou uma solução a um determinado problema e portanto, cada resposta é, justamente implementada segundo a observação que foi realizada em dado momento de um determinado problema, da análise que foi feita desse problema e daquela que foi eleita e acordada como a melhor resposta a este problema. Assim, conclui-se que cada incentivo de inovação deve ser tratado de forma ímpar, e não seguindo modelos de inovação passados.

Nas organizações, sobretudo as empresariais, existem diferentes unidades de operações (sede, unidades fabris, centros de distribuição, centros de investigação e desenvolvimento,

entre outros) e para cada uma destas unidades, pela natureza das suas funções, existem diferentes formas de relacionamento com a inovação. Conclui-se também, que não existe nenhum agente (dos referidos ao longo do capítulo) unicamente responsável pela inovação nas organizações, sobretudo as empresariais, devido a esta proliferação de unidades de operações. Todos eles representam um papel importante na geração de inovação, dependendo do contexto em que se inserem e principalmente, da natureza da unidade em questão e da forma como esta se relaciona com a inovação e a resolução de problemas no quotidiano das suas funções.

Mais se conclui que na adopção de uma estratégia de inovação como resposta a uma identificação de um problema, é importante ter uma ferramenta que nos ajude a medir e avaliar as diferentes propostas de inovação. O *Grau de Radicalidade* de Schumpeter apresentado no presente capítulo, ainda que interessante, não é tão completo quanto a representação gráfica do nível de *Radicalness*, apresentado por Zaltman. Este pode constituir a base para a construção de matrizes que facilitem a tomada de decisão quando uma organização se depara com mais do que uma resposta viável a um problema.

Finalmente conclui-se também que a inovação é um fluxo contínuo de contributos individuais que, misturando saberes de diferentes áreas de conhecimento, permitem gerar um cenário de constante renovação. Nas organizações, sobretudo as empresariais, é importante captar esses contributos individuais e transforma-los em conhecimento colectivo. Para que esta captação seja possível é necessário criar-se um espaço, ou ambiente, que propicie a partilha de conhecimento individual. Este é um espaço que não tem que ter uma representação física mas cuja existência simbólica se traduz fundamental para a geração de inovação.

Como podemos então construir esse espaço simbólico capaz de transformar conhecimento tácito individual em conhecimento colectivo? No capítulo que se segue analisar-se-ão diferentes perspectivas teóricas sobre comunicação organizacional e que nos ajudarão a perceber que é na comunicação organizacional que encontramos um contributo essencial para criação deste espaço.

## Capítulo 3: Comunicação Organizacional

### 1. Processo Comunicativo

As organizações não são mais que um conjunto de pessoas organizadas em torno de um conjunto de valores, de uma crença, e ou, de uma cultura. As relação interpessoais e humanas entre os seus membros são aquilo que fazem a estrutura da organização. A organização é, então, um conjunto de esforços individuais com a finalidade de realizar propósitos colectivos. Estes propósitos representam os referidos valores comuns que agregam os membros de uma dada organização.

É, portanto, natural que o estudo da comunicação organizacional não seja mais do que um prolongamento do estudo da comunicação humana. Como referiu *Aubrey B. Fisher* (1978), citado na obra de *Jablin* (1987, p.19), acerca da comunicação nas organizações “...*direct extensions of the perspectives we use to view human communication.*”.

Esta característica do estudo da comunicação organizacional, leva-nos então à necessidade de explorar os ingredientes que fazem parte de um processo de comunicação humana, uma vez que estes serão termos abordados pelas diferentes perspectivas, porém, com diferentes aplicações em cada uma delas.

Assim, dizemos que a mensagem refere-se às pistas verbais, ou não-verbais, transmitidas por cada comunicador. Por sua vez, o veículo ou media, através do qual a mensagem viaja, chama-se canal. De entre os membros de um processo comunicativo temos ainda que o remetente é aquele que envia a mensagem, ou fonte genérica de uma mensagem, e que o receptor é aquele que denota o destino de uma mensagem, ou mesmo aquele que decifra a mensagem.

De referir que num processo de comunicação, na maior parte dos casos, está envolvida uma troca de várias mensagens, o que faz com que aquele que assume o papel de receptor, passe a assumir o de remetente, e vice-versa.

A Transmissão da mensagem é, justamente, o acto de enviar e receber as mensagens pelos canais designados. O processo de criação, transformação e decifração das mensagens, é designado como o processo de codificação e descodificação das mensagens. É através deste processo que os indivíduos formulam ou atribuem, significado, que lhes permite realizar a interpretação da mensagem.

Ainda no processo comunicativo identificamos que quando uma mensagem é enviada em resposta a uma anterior, designa-se de *feedback*, sendo que este é uma forma de facilitar a interpretação da mensagem.

Finalmente temos os efeitos de comunicação que, normalmente, dizem respeito ao que surgiu, ou aos resultados gerais, do processo de troca de mensagens.

### **Perspectiva Mecânica**

A perspectiva Mecânica assume a comunicação humana como um processo de transmissão, em que a mensagem viaja através de um espaço (um canal), de um ponto para outro.

Esta transmissão ocorre através do canal, quando dois comunicadores estão conectados através do respectivo canal. Por sua vez, os canais também são responsáveis pelas funções de codificar e descodificar para cada um dos comunicadores.

A abordagem Mecânica tem como epicentro, ou fundação, do seu estudo os canais e a transmissão de mensagens, sendo que é a partir daí que parte para quatro características conceptuais:

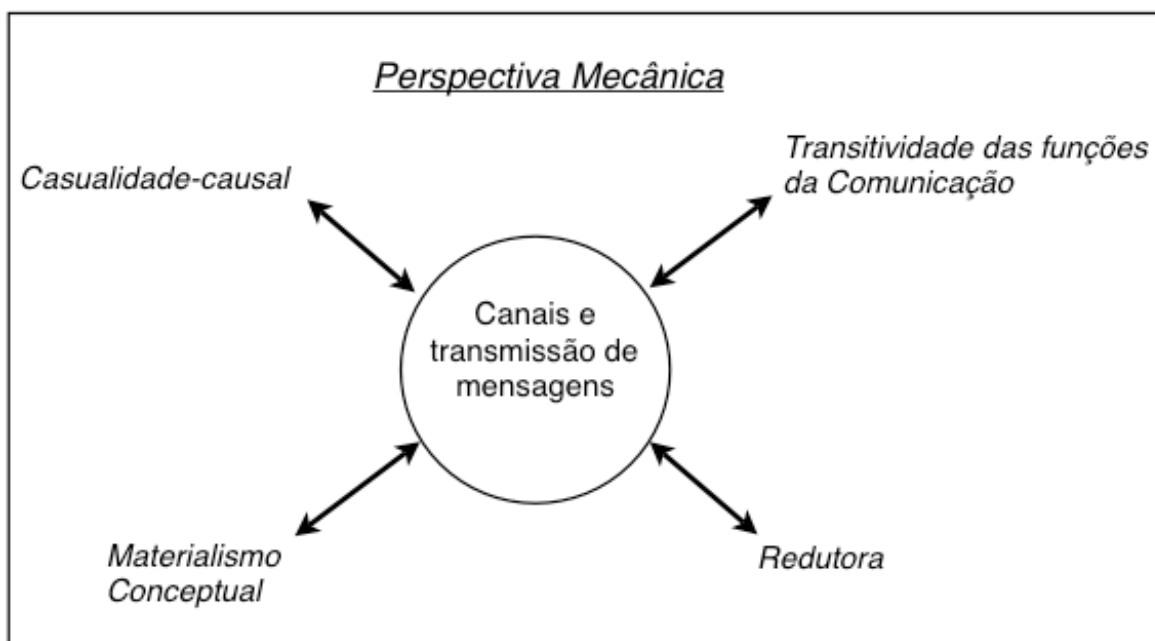


Figura - 5 - Representação esquemática da Perspectiva Mecânica

### Casualidade-Causal

Os investigadores que se inserem na perspectiva mecânica assumem que os conceitos, ou processos de comunicação, são de relação casual ou pelo menos, quase-casuais. Assim, assume-se que a fonte da mensagem afecta, ou causa alguma coisa, ao receptor, através da própria mensagem, enviada pelo respectivo canal.

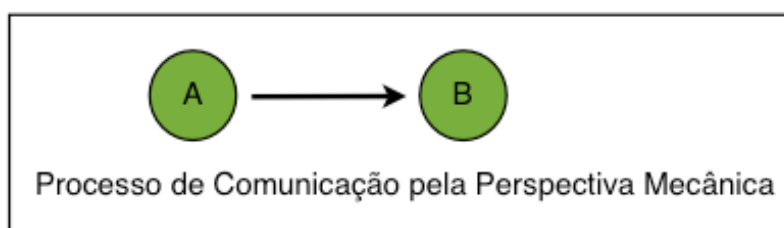


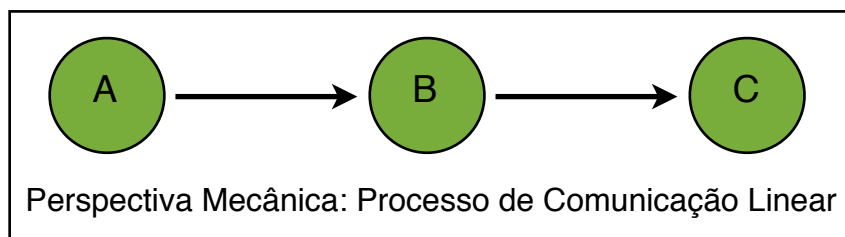
Figura - 6 - Representação de um processo de comunicação à luz da Perspectiva Mecânica

Na Figura, o A representa o remetente e o B o receptor. Na perspectiva Mecânica, a seta que liga A e B é a mensagem, que viaja por meio de um canal. Quando descodificada por B, a mensagem transmitida por A, repercute algo em B.

Pela perspectiva mecânica, a comunicação pressupõe uma conexão linear entre os comunicadores, com o canal a servir de *link* direccional entre ambos.

### Transitividade das funções da comunicação

O elemento da transitividade das funções da comunicação diz-nos que, aos olhos da perspectiva mecânica, os conceitos de comunicação estão ligados através de uma relação em cadeia. Assim, analisemos a seguinte figura:



*Figura - 7 - Representação de um processo de comunicação à luz da Perspectiva Mecânica*

Seguindo a lógica da abordagem mecânica, a de um processo de comunicação linear, temos que o funcionamento de A, ou a sua transmissão de mensagem, afecta B e que, por sua vez, afecta C, e assim sucessivamente. A importância desta característica é também muito relevante para compreender a forma como esta perspectiva olha para o elemento de clareza num processo de comunicação. Ora uma fonte, que pode ser A, afecta o processo de transmissão de mensagem de B para C, que eventualmente moldará a recepção da mensagem por parte do último colocando em causa o conteúdo recepcionado por C no que respeita à clareza da mensagem. Esta questão da clareza leva-nos a outro elemento da perspectiva mecânica que é o Materialismo conceptual.

### Materialismo conceptual

Na abordagem mecânica, a comunicação é algo materializável, isto é, uma mensagem torna-se substância concreta, com propriedades físicas ou espaciais (como por exemplo: frequência da transmissão e, ou, duração da mesma).

Assim, o materialismo também conceptualiza tempo como sendo uma variável constante na comunicação, enfatizando portanto duas condições concretas:

- Tempo físico vs tempo simbólico
- A noção de que tempo está além da manipulação humana, ou seja o Homem não consegue acelerar nem retardar tempo.

### Redutora

Finalmente, a corrente mecânica, olha para a comunicação como algo passível e ser partido e repartido em pequenas partes. Então, operacionalizar a comunicação de um perspectiva redutora pressupõe que os processos de comunicação podem ser melhor entendidos se pegarmos num processo integral e o partirmos em unidades, identificando assim essas partes e testando a cadeia linear entre cada uma das partes.

Num exemplo prático, se pensarmos numa entrevista de trabalho, a perspectiva redutora vai repartir todo o processo desde o momento em que um indivíduo é chamado para a entrevista, ao que lhe é pedido durante a entrevista, bem como o seu *feedback*, sendo este já afectado pela forma como as anteriores mensagens lhe foram transmitidas.

Pelo seu grande enfoque no canais de comunicação e na transmissão da mensagem, a abordagem mecânica, adiciona alguns ingredientes ao modelo básico de comunicação:

- Fidelidade: Extensão entre dois pontos do processo de comunicação linear em que a mensagem é semelhante em ambas as extremidades. Quanto maior for esta extensão, maior é o grau de fidelidade.

- Ruído: Tudo o que interfere com o envio e recepção da mensagem, reduzindo assim a extensão anteriormente referida, ou seja, a fidelidade.
- Quebras: Problemas com o canal que fazem com que a comunicação seja interrompida de imediato.
- Barreiras: obstáculos que simplesmente impedem ou atrasam o processo de transmissão da mensagem.
- *Gatekeepers*: Recebem a informação vinda de uma, ou mais, fontes e repassam-na ao receptor. Têm uma função de filtro e exercitam um controlo considerável no fluxo de informação dos respectivos receptores.

### **Perspectiva Psicológica**

Nesta perspectiva, o foco principal de estudo é a forma como as características dos indivíduos, comunicadores, afecta o desempenho da sua comunicação.

Nesta abordagem somos apresentados com o termo *Filtros Conceptuais*, que colocam, justamente, os indivíduos no centro do processo de comunicação. Assim, os filtros conceptuais são, segundo FISHER (1978), atitudes e percepções cognitivas que os comunicadores têm e que, consciente ou inconscientemente, afectam o envio ou recepção das mensagens num processo de comunicação.

Esta perspectiva não se afasta muito da anterior, sendo que também olha para a comunicação como um trajecto linear em que os comunicadores estão interligados através de um processo em cadeia. Porém, na abordagem psicológica, os *Filtros Conceptuais*, são responsáveis pelo codificar e descodificar do conteúdo.

Nesta corrente, características que são típicas da abordagem mecânica, como é o caso do materialismo, da transmissão de efeitos, ou mesmo da forte ênfase nos canais de comunicação, são subjugados a processos cognitivos internos que os comunicadores têm, quando enviam e, ou, recebem as mensagens. Vejamos uma vez mais o processo linear apresentado anteriormente.

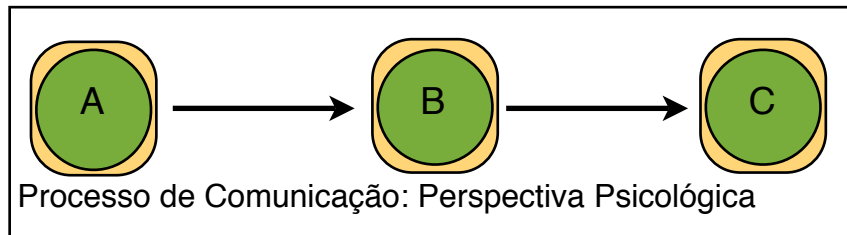


Figura - 8 - Representação de um processo de comunicação à luz da Perspectiva Psicológica

Desta feita, podemos verificar que, ao contrário da esquematização anterior, os comunicadores representados nesta figura, têm uma espécie de “bolha” à sua volta, que representa os filtros conceptuais. Esta “bolha” é invisível para os outros comunicadores quando recebem a mensagem de determinada fonte. Mais, esta bolha pode ser invisível para o próprio comunicador uma vez que os filtros actuam consciente, ou inconscientemente. Assim, até a mensagem chegar a “C”, no processo de comunicação que observamos, esta é moldada pelos filtros conceptuais de “A” quando esta transmitia a mensagem a “B”, que por sua vez também irá interpretar e moldar o conteúdo à luz das suas percepções cognitivas, e finalmente “C”, receberá a mensagem já moldada por “B” e interpretada à luz das percepções de “C”.

Outras características do processo de comunicação, tais como, os efeitos de ruído, barreiras, ou *gatekeeping*, não são, para esta abordagem, obstáculos no processo de transmissão da mensagem, mas sim, contextos psicológicos de interpretação da mesma.

Sendo a perspectiva em análise, fundada a partir de filtros internos, não-observáveis, podemos afirmar que estes representam um obstáculo para a compreensão da comunicação.

Assim, as tentativas de explicação da comunicação são, normalmente, restringidas à observação directa dos *inputs* e *outputs* que derivam do envio e recepção da informação.

Ao contrário da perspectiva mecânica, a comunicação deixa de assumir uma orientação *sender-transmission* e para passar a ser *receiver-orientation*.

## A perspectiva Interpretativa-Simbólica

Segundo JABLIN (1987) p.26, a Comunicação Organizacional é vista como comportamentos coordenados com a capacidade para gerar, manter e dissolver, organizações. Segundo os mesmos autores, em vez de simplesmente assumirem uma função passiva em relação a um panorama profissional pré-determinado, os indivíduos, pela sua virtude de comunicar, têm capacidade para criar e moldar a sua própria realidade social.

É com base neste contexto que surge esta terceira perspectiva, com particularidade de ser a mais humanística das quatro em análise. Isto porque importa conceitos directamente de uma das correntes de investigação da comunicação humana, interaccionismo simbólico. Conceitos como o *self*, o *shared meaning*, e o *social behavior*.

Na perspectiva Interpretativa-Simbólica os principais fundamentos são o *assumir de papéis*, e a *partilha de significado*. O *assumir de papéis* diz respeito à capacidade de entendimento mútuo, através de uma ligação de empatia com os outros. Ao passo que a *partilha de significado* diz respeito a acções e eventos comuns partilhados por diferentes indivíduos.

O que esta abordagem nos diz, e que a distingue das já referidas, é que os significados têm que ser interpretados de forma simbólica, através de uma experiência mútua e não apenas pelas intenções do remetente, ou mesmo pelos filtros conceptuais do receptor.

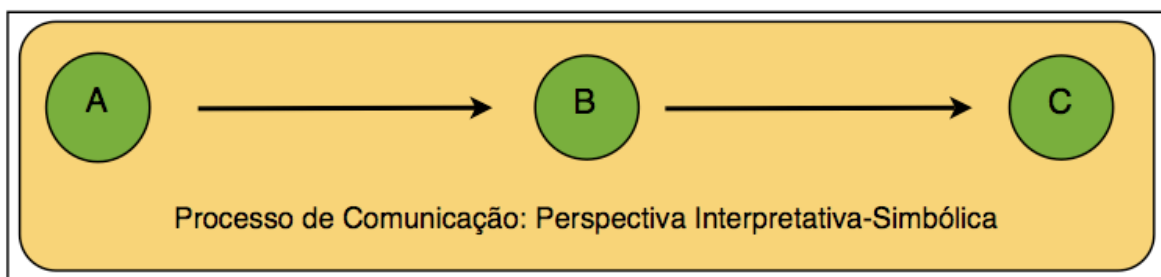


Figura - 9 - Representação de um processo de comunicação à luz da Perspectiva Interpretativa-Simbólica

Neste caso, a bolha que circunscreve todo o processo de comunicação entre “A”, “B” e “C”, representa uma experiência e que molda a interação entre os três. Esta experiência mútua pode ser algo como um *workshop* de formação para colaboradores de uma mesma organização, mas cujas funções obrigam a que estes trabalhem em áreas diferentes. O comportamento de comunicação entre estes três indivíduos será moldada enquanto os mesmos experienciarem a tal experiência mútua, que neste caso seria o *workshop*.

Assim, o *self*, é reflectido pela interação social, à medida que um indivíduo alinha o seu comportamento com os outros, e com o contexto em que se encontra. Esse comportamento não é, claramente, uma resposta a filtros conceptuais, mas é motivado pela interação social, e altera-se consoante o contexto social se altera.

Podemos também observar, como nesta perspectiva conceptual, alguns dos componentes de um processo de comunicação, estão sujeitos a uma interpretação em sintonia com a respectiva abordagem. Por exemplo, a congruência distingue-se da fidelidade da mensagem e da similaridade do conteúdo na extensão do processo linear. Neste caso, a congruência diz respeito a um significado consensual em interpretar um determinado contexto. Isto significa que os intervenientes de um processo de comunicação, como o apresentado na figura anterior, têm interpretação mútua do evento que estão a partilhar, interpretando-o e assumindo-o de forma semelhante.

Outros componentes que são característicos desta abordagem são o simbólico e o não simbólico. O primeiro refere-se à necessidade de haver uma *self-indication*, ou seja, o *self* atribuir significado, formulando a sua resposta baseada na interpretação que fez da mensagem recepcionada no contexto em que se encontra. O segundo refere-se ao reflexo, ou resposta automática, que não requer interpretação, e portanto, um significado simbólico.

Nesta perspectiva temos ainda as acções sociais e o contexto cultural.

Neste caso, as acções sociais dizem respeito a significados que os indivíduos constroem para os eventos e actividades. Estas acções sociais partem de três pressupostos: os humanos agem com base em significados; esses significados estão directamente conectados

com a interacção social que, um, tem com os outros; e finalmente, estes significados são gerados, mantidos e alterados, através de um processo interactivo, utilizado pela própria pessoa quando lida com estes encontros/eventos.

Finalmente o contexto cultural existe porque o significado de vários símbolos verbais e não-verbais é altamente afectado pelo contexto. Isto, a abordagem interpretativa-simbólica atribui forte significado à forma como os factores culturais afectam o processo de interpretação de cada indivíduo.

### A Perspectiva de Interação entre Sistemas

Por fim, a quarta perspectiva, de Interação entre Sistemas, concentra-se na exteriorização de comportamentos. Ou seja, no padrão sequencial de comportamentos, que se traduz por ser um grupo de sequencial de comportamentos comunicativos, em vez de acções individuais num processo linear.

Nesta perspectiva, a comunicação é analisada através de um método qualitativo denominado de *análise de interacção*, que monitoriza retornos sequenciais de actos contínuos ou de interacções através do tempo.

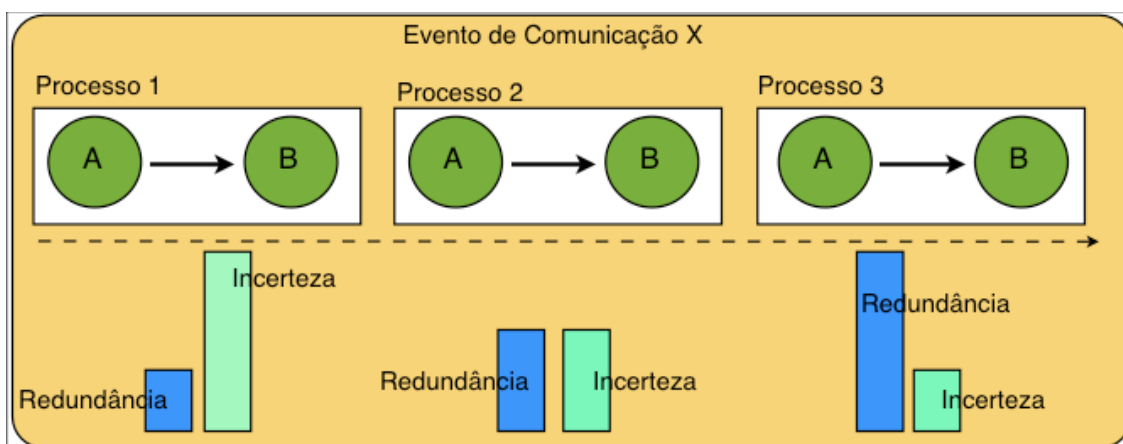


Figura -10 - Representação de um processo de comunicação à luz da Perspectiva de Interação entre Sistemas

Esta perspectiva trabalha muito na probabilidade estocástica, ou seja, tenta determinar a redundância, ou probabilidade, de um estado consequente de outro. A forma utilizada para

conseguir fazê-lo é através de repetição de comportamentos ao longo do tempo. Ou seja, para esta perspectiva a redundância é a repetição de actos comportamentais ao longo do tempo. Além disso, o aumento de redundância, é responsável pela diminuição da incerteza. Nesta perspectiva a comunicação é analisada pela sequência de processos de comunicação num determinado contexto. Ou seja, consegue-se prever melhor os comportamentos dos indivíduos “A” e “B”, num eventual “Processo 4”, uma vez que já houve uma sequência de processos no mesmo contexto e que esta redundância, à medida que aumenta faz diminuir a incerteza, deixando-se assim num estágio probabilístico muito maior do que se estivesse a fazer a mesma análise partindo apenas do “Processo 1”, onde a incerteza é maior e a redundância praticamente zero.

Nesta abordagem, as componentes principais são *Estrutura* e *Função*. No caso da *Estrutura*, esta define-se por relações espaciais, ou padrões sequenciais de mensagens. A *Função* descreve-se pela relação entre mensagens, padrões e eventos de comunicação. Para descrever melhor o que define esta perspectiva, as palavras de FISHER (1978) citadas por JABLIN, (1987:34) “*An individual doesn’t do communication, he/she becomes a part of communication.*”

### **1.3 Conclusão**

Ao longo da elaboração deste capítulo e da investigação realizada em torno das quatro perspectivas teóricas da Comunicação Organizacional, concluiu-se que todas são importantes e relevantes na análise de processos comunicativos nas organizações. Sendo que nenhuma invalida as restantes, cabe ao investigador optar pela perspectiva que melhor se ajusta ao objecto que pretende estudar.

Tomando em consideração a problemática levantada pela dissertação e o estudo de caso que se pretende analisar, concluiu-se que a perspectiva que melhor se adapta ao objecto de estudo é a perspectiva de interpretativa simbólica. Esta perspectiva vai de encontro às teorias de aprendizagem cognitiva descritas no capítulo anterior, uma vez que nos fala de interacções que fazem sentido num contexto simbólico. Representa uma partilha de significado entre elementos de uma mesma interacção.

O propósito da dissertação é, justamente, o papel que a comunicação organizacional, nomeadamente a perspectiva de interaccionismo simbólico, tem na criação deste espaço - um contexto com significado - retratado nas teorias de aprendizagem cognitiva como um espaço que a inovação necessita para que possa ser criada. Um espaço de partilha de conhecimento tácito e de transformação de conhecimento individual em conhecimento colectivo.

No capítulo que se segue será apresentado um estudo do caso Nestlé Innova+, onde será apresentada uma aplicação prática de como, através da comunicação organizacional, podemos criar um espaço de aprendizagem cognitiva, capaz de gerar inovação.

## Capítulo 4: Estudo Caso Nestlé Innova+

### 1. Perfil da Organização

A Nestlé, de origem suíça, é a maior organização do mundo na indústria de alimentação e bebidas. Especialista em nutrição, saúde e bem-estar, a Nestlé opera nos cinco continentes com fábricas em 84 países. A organização emprega 280 mil colaboradores e, em 2008, atingiu um volume de negócios anual de cerca de 109,908 mil milhões de francos suíços (69,288 mil milhões de euros).

Em Portugal, a Nestlé é a organização líder na indústria de alimentação e bebidas, estando presente maioritariamente nos seguintes mercados: cafés torrados, chocolates, culinários, gelados, iogurtes, lácteos e cereais, cereais de pequeno-almoço, nutrição infantil, bebidas quentes (cafés solúveis, especialidades e achocolatados), e alimentação para animais de estimação. No território português, tem várias unidades operacionais: Centros de Distribuição (Porto, Avanca, Coimbra, Guia, Albufeira, Carnaxide, Loulé, Madeira, Matosinhos), a sede (Linda-a-Velha), e Fábricas (Avanca, Porto, Lagoa, Açores). A Sociedade de Produtos Lácteos (que viria a ser o berço da Nestlé em Portugal), foi criada em 1923 pelo empreendedorismo do Prof. Egas Moniz. Hoje, conta com ajuda de cerca de 1800 colaboradores em todo o país.

Entre 8 de Fevereiro de 2010 e 6 de Agosto de 2010, ingressei no programa de estágios curriculares da Nestlé Portugal. O departamento para o qual estava designado o estágio, Market Intelligence, está inserido na Unidade dos Serviços de Marketing que, tal como o nome indica, apoia estrategicamente as várias equipas de marketing dos diversos negócios Nestlé. Esta unidade opera na sede da organização, em Linda-a-Velha, e concentra um conjunto de serviços como, serviço ao consumidor, os estudos de mercado, o *customer relationship management* (a gestão da relação com os clientes), entre outros.

Por sua vez, o departamento de Market Intelligence tem por principais funções realizar estudos de mercado, efectuar o report corporativo (um conjunto de mapas e relatórios que analisa periodicamente a performance dos vários negócios Nestlé nos respectivos

mercados), realizar acções de cariz interno (entre as quais trabalhar conjuntamente com as equipas de marketing e de vendas, no planeamento estratégico dos seus negócios ou marcas), entre outras.

## **2. Comunicação Organizacional Nestlé: Comunicação em Cascata**

As práticas de comunicação na Nestlé seguem uma linha estratégica denominada pela própria organização de Comunicação em Cascata. De forma bastante sucinta, a comunicação em cascata é a passagem de informação da Direcção para as Chefias, e das Chefias para as suas equipas.

É entendido que algumas informações da companhia, pelas suas características específicas, devem ser comunicadas verticalmente, sendo os Líderes e as Chefias o elo essencial para que a cadeia funcione de forma rápida, fluida e eficaz.



*Figura - 11 - Representação figurativa da comunicação em cascata*

Na figura apresentada a cor laranja representaria a direcção, a cor azul as chefias e a verde os colaboradores. Este formato de comunicação está muito alinhado com o tipo de estrutura que a organização tem. Uma estrutura bastante mecânica e funcional: *top-to-bottom*.

Entre os dias 1 e 5 de Março de 2010 foi realizado um inquérito electrónico a todos os colaboradores Nestlé, com o propósito de diagnosticar esta estratégia de comunicação na organização.

Nos resultados do inquérito chegou-se à conclusão de que a Comunicação em Cascata é a solução indicada para a organização mas que existe a necessidade de a tornar mais rápida, para que não dê margem a circulação de rumores, para que desbloqueie de forma mais clara a informação *top-down*, e para que consiga envolver todos os colaboradores, contribuindo para que estes interajam mais com as suas chefias.

### **3. Discussão do Caso Nestlé Innova+**

No universo do departamento de Market Intelligence, concretizam-se anualmente duas edições do projecto que tem por nome Nestlé Innova+. Este projecto tem por objectivo estimular a inovação na organização, através de uma, ou várias, acções de comunicação organizacional. Assim é pertinente contextualizar este projecto para que a sua mecânica se torne explícita e para que seja possível enquadrar as matrizes do trabalho num caso prático.

Sendo o Nestlé Innova+ um programa que pretende, por entremeio da comunicação organizacional, gerar novas ideias e, conseqüentemente, inovação a longo-prazo, então, qual a razão da sua coordenação ser administrada no ceio do departamento de Market Intelligence ao invés, por exemplo, de no âmbito do departamento de Comunicação Corporativa?

Em primeiro lugar o projecto, quando nasceu, como se explicará futuramente com maior detalhe, tinha o nome de Nestlé Insight, sendo que o objectivo era, como o nome indica, recolher *insights* (observações) de comportamentos do consumidor. Assim, esta é uma área de conhecimento que entra na esfera de actuação do departamento de Market Intelligence.

Por outro lado, as ideias que eventualmente advém deste programa requerem que se concretizem uma série de trabalhos junto de painéis de consumidores criteriosamente

seleccionados, função que é levada a cabo por esta área corporativa. Esta questão pode ser observada com maior profundidade quando relatar o exemplo prático da embalagem *reclosable* do lote de café torrado Sical 5 Estrelas.

### Mecanismos que impulsionaram o projecto

Quando abordadas as teorias de inovação organizacional no primeiro capítulo, falou-se de uma ramificação empírica ligada às teorias de Cognição e Aprendizagem Organizacional. Aqui podemos começar por observar, na prática, alguns dos elementos que nos falavam nas teorias de aprendizagem e geração de conhecimento, nomeadamente na necessidade de transformar *individual insights* em conhecimento colectivo.

Porém, diz-nos Nonaka (1994), o conhecimento colectivo (que advém destes *insights* individuais), apenas surge da interacção entre indivíduos num contexto social. Um contexto onde existe partilha de conhecimento cognitivo. Mais nos diz o autor “Tacit knowledge constitutes the origin of all human knowledge & organizational creation is a process of mobilizing individual tacit knowledge and fostering it’s interaction with the explicit knowledge needs a place to be created.”

O projecto inicial (Nestlé Insight), é como que uma primeira tentativa de transformação de conhecimento individual em conhecimento colectivo, porém incompleta. Isto porque carece do tal espaço, a que Nonaka chama de “BA” (local em japonês), para que o conhecimento seja criado.

A evolução para o Nestlé Innova+ vem trazer-nos o elemento que faltava no anterior Nestlé Insight. O novo programa traz consigo uma contextualização, isto é, um contexto social onde a partilha de conhecimento tácito individual é transformada em conhecimento criativo e colectivo.

O projecto do Nestlé Innova+ surgiu essencialmente de três grandes *drivers*. O facto dos mercados estarem hoje muito mais competitivos do que anteriormente, levam a uma necessidade de reagir rapidamente às constantes alterações. Em segundo lugar o Nestlé Innova+ surge pela necessidade de compreender os consumidores que são, actualmente,

mais complexos, diversificados, e acima de tudo exigentes. Responder a estas duas necessidades e agir primeiro que a concorrência, representam os três *drivers* que motivaram a criação de um programa como o Nestlé Innova+.

Além disso, o Nestlé Innova+ responde a uma outra necessidade interna que é o de criar uma cultura de Inovação. Todos os colaboradores, independentemente da sua função, podem assumir uma relação próxima com o consumidor, sendo portanto capazes de identificar as necessidades do mesmo. Assim, o Nestlé Innova+ representa também um “canal”, que permite a qualquer colaborador, passar do conhecimento à acção, fazendo parte integrante da estratégia de inovação da empresa.

#### Nestlé Insight:

Com a necessidade de criar uma cultura de alerta em relação às tendências do mercado, o projecto surgiu pelo nome de Nestlé Insight. O símbolo de referência do projecto era um farol, representando, justamente, o conceito pretendido: estar alerta, tanto em relação às empresas concorrentes, como em relação aos comportamentos dos consumidores, e às tendências de mercado. Segundo o mote “Observe e Conte”, qualquer colaborador, independentemente da sua função, poderia contribuir com um *insight*, uma observação, sobre os produtos Nestlé, identificando necessidades dos consumidores que pudessem, eventualmente, ser satisfeitas.



*Figura - 12 - Logotipo do projecto inicial: Nestlé Insight*

Ao observarmos este primeiro projecto pode concluir-se que, apesar da intenção de criar um local de partilha de conhecimento individual para transformar em conhecimento colectivo, falta-lhe um contexto com o qual as pessoas sintam que estão a interagir com a organização. Neste projecto não existe um sentimento, por parte dos colaboradores, de que estão a fazer parte da estratégia de um negócio em particular, apenas que estão a identificar comportamentos de consumidores e que isso pode, ou não, ser relevante para organização.

Neste cenário surge-nos a teoria de comunicação organizacional referida no capítulo segundo: a perspectiva mecânica. São actos isolados de transmissão de mensagem, entre um remetente e um receptor, em que se espera que a transmissão da mensagem por parte do remetente surta um efeito, uma consequência, no receptor.

É quando muda a forma como é realizada a comunicação organizacional, que é criado o tal contexto referido por NONAKA e que sem uma boa estratégia de comunicação organizacional, não seria possível.

## Nestlé Innova+: Contexto Social de Partilha Cognitiva

O projecto *Nestlé Insight*, que inicialmente se definia como uma forma de observação e identificação de tendências, evoluiu para um novo conceito: Nestlé Innova+

O Nestlé Innova+ continua a apelar à participação de todos os colaboradores e, pelo seu contributo na observação e respectivas ideias para os produtos Nestlé. No entanto, distingue-se do seu antecessor pela característica de ir mais além. Na verdade, o objectivo do Nestlé Innova+ é promover a inovação na empresa, contando para isso com a ajuda de todos os colaboradores.

O novo formato do referido projecto define-se simplesmente por um concurso de ideias. Assim, qualquer colaborador pode contribuir com uma, ou mais, ideias, estando automaticamente habilitado a vencer um dos três prémios definidos para os três primeiros lugares.

O processo é simples: o colaborador contribui com a ideia e o coordenador responsável pela orientação do projecto, encarrega-se de classificar as ideias por negócio/área corporativa. De seguida, este mesmo coordenador reencaminha as ideias para designadas áreas de negócio/corporativas. Depois, cabe a estas áreas validarem, ou rejeitarem, as ideias que recebem. No caso de rejeitarem, são obrigados a justificar a rejeição. Após seleccionadas as ideias que irão a concurso, dá-se início ao denominado comité de inovação. Este comité não é mais que uma reunião com os vários responsáveis por tomadas de decisões estratégicas na empresa (Director Geral, Chefes de Negócio, Corporativos, etc). Nesta reunião procede-se à discussão da pertinência de cada ideia para organização, e respectivos negócios, tendo em conta as prioridades estratégicas, os objectivos da organização, entre outras variáveis que determinam as ideias que serão as três finalistas.

Então, podemos afirmar que o processo de avaliação das ideias, é constituído por três grandes fases:

- O envio e recepção das ideias: durante esta fase os colaboradores contribuem com uma ideia e o coordenador responsabiliza-se pela gestão das ideias,

desde a sua recepção à classificação por grupos de negócio ou áreas corporativas.

- A avaliação das ideias: neste momento, o coordenador encarrega-se de reencaminhar as ideias para os respectivos grupos de marketing/áreas corporativas. Por sua vez, estes ficam incumbidos de avaliar as ideias, aprovando ou reprovando-as.
- A eleição da Melhor Ideia: Nesta última fase os grupos de marketing irão apresentar as ideias seleccionadas ao comité de inovação, para que, no decorrer do mesmo, se seleccionem as três melhores ideias.

De forma a tornar a avaliação das ideias mais consensual, uniformizada, e transparente entre os negócios, criou-se a chamada Matriz Riscos-Benefícios.

Assim, na altura de avaliar as ideias, os diferentes grupos têm que preencher esta matriz, para que o método de avaliação seja o mais sincronizado possível entre os diferentes grupos.

A Matriz Riscos-Benefícios, permite analisar os benefícios e os riscos de cada ideia. Dentro dos Benefícios temos os estratégicos e a capacidade de inovação, e dentro dos riscos temos os comerciais e os técnicos. Dentro de cada um destes sub-grupos existem variáveis que têm que ser tomadas em consideração numa escala de 1 a 5. Assim temos, por exemplo, que avaliar de 1 a 5 o benefício estratégico da vantagem competitiva face à concorrência. Ou ainda, o risco comercial dos níveis de investimento de 1 a 5. E assim sucessivamente.

Depois de seleccionadas, em respectivo comité de inovação, aquelas que serão as três melhores ideias, estas são apresentadas numa cerimónia formal que tem por nome Innova Day. As ideias são então apresentadas sob quatro cenários: o insight/necessidade a que responde, a acção/ideia proposta, os critérios de selecção risco/benefícios, e os próximos passos.

Normalmente, o Innova Day caracteriza-se por ter uma cerimónia de abertura pelo director-geral da organização, seguido de um discurso por parte do coordenador do Nestlé Innova+. É também habitual convidar-se uma empresa que esteja de alguma forma ligada à

inovação, para fazer uma apresentação aos colaboradores Nestlé, mostrando-lhes a sua visão e estratégia para promover a inovação. São posteriormente anunciados os vencedores das ideias numa cerimónia de entrega de prémios.

Estes prémios são os incentivos à participação no programa Nestlé Innova+. Ao participarem com as suas ideias, os colaboradores habilitam-se a ganhar uma viagem pela Europa no valor de mil euros, no caso do primeiro lugar, ou um cheque de quinhentos euros para cada um dos lugares seguintes (segundo e o terceiro).

Ainda nas teorias de Cognição e Aprendizagem Organizacional, podemos aqui olhar para os Fundamentos Cognitivos. Nesta abordagem, os autores Fagerberg, Mowery e Nelson (2006), falam-nos de *mental representations*, que funcionam como filtros cognitivos que nos permitem absorver uma parte da imensidão de *inputs* externos, que em muitos dos casos resultam na criação de novos *insights* ou mesmo ideias criativas.

Esta visão, lembra-nos, em parte, da perspectiva Psicológica referida no capítulo de Comunicação Organizacional, isto porque, segundo Fisher (1978), cada indivíduo tem os seus *Filtros Conceptuais*, que faz com que estes moldem a forma como transmitem as suas mensagens.

É aqui que a perspectiva da comunicação organizacional interpretativa simbólica é tão importante. Pelos seus elementos de *shared meaning* e *social behaviour*.

Recorde-se o esquema apresentado no capítulo dois aquando da descrição desta teoria:

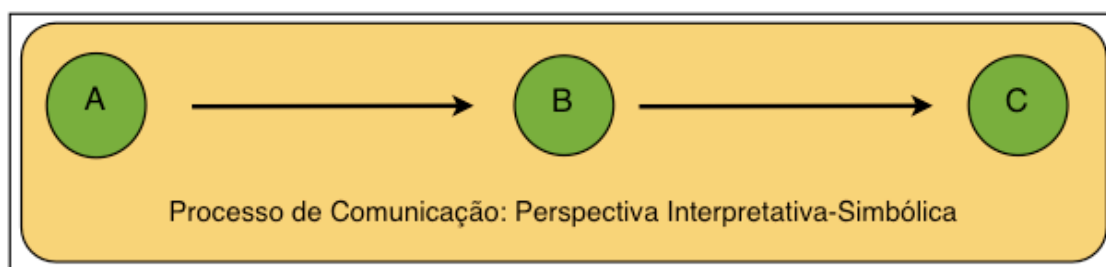


Figura - 13 - Esquematização de um processo de comunicação interpretativo-simbólico

Como podemos observar, a existência de um *shared meaning*, é muito idêntica à ideia apresentada nas teorias de aprendizagem cognitiva, em que o conhecimento criativo necessita de um contexto, um espaço, “BA” (definido por Nonaka), para ser criado. Um

espaço que não necessita de uma representação física, um espaço que apenas se representa numa interacção social onde existe uma partilha de significados, um sentimento de pertença num único contexto. Esse espaço, ou contexto, é o programa Nestlé Innova+.

#### Expansão: De projecto nacional a ibérico

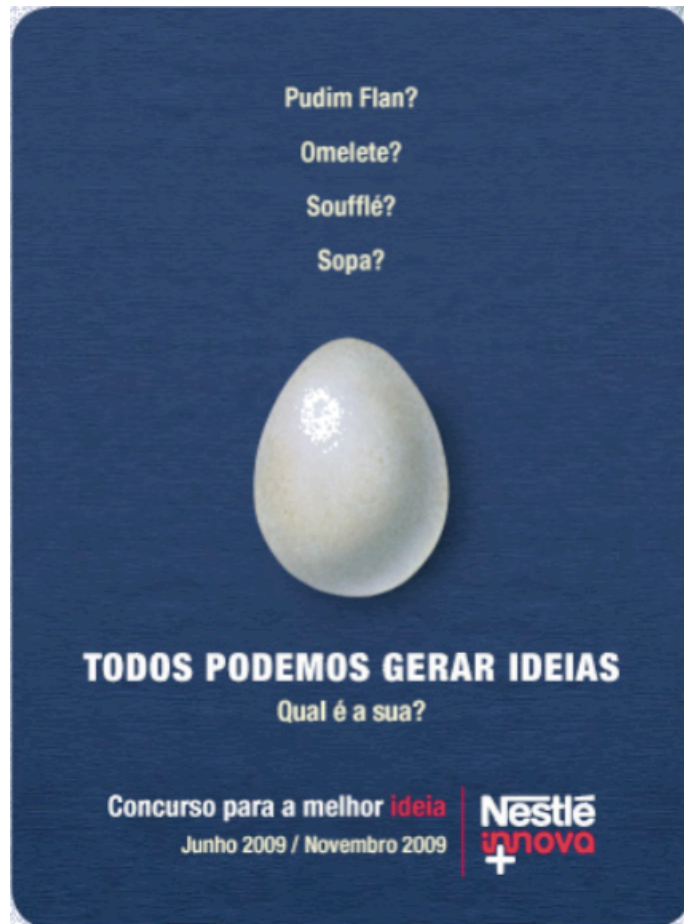
Actualmente, o programa do Nestlé Innova+ diz respeito, não apenas ao mercado português, mas também ao mercado espanhol. Ambos os países partilham o mesmo programa, segundo o mesmo molde de organização e o mesmo “tema” de campanha.

Desta forma, espera-se que os países consigam partilhar conhecimento adquirido (conhecimento cognitivo), tenham uma maior probabilidade de desenvolver novos projectos, mais participantes, melhores ideias e, conseqüentemente, mais inovação.

Esta expansão do programa Nestlé Innova+ ao mercado espanhol representa, em linhas teóricas, um alargamento do espaço “BA”, do contexto social de partilha de conhecimento. É, porém, um espaço “BA” que sofre, ainda, de segregação. Isto porque este contexto de partilha de conhecimento é dividido por mercado português e mercado espanhol. Isto significa que nunca, em nenhuma das fases do programa, é feito um cruzamento da informação resultante de um “BA” com o outro de forma a poder, juntando ideias, formar conceitos/projectos de inovação.

#### Divulgação do programa Nestlé Innova+

Hoje, o Nestlé Innova+ tem duas edições anuais. Assim, para cada ano é consultada uma agência de criativos para desenharem o mote da campanha para cada ano. Segundo esse mote, o programa é (re)activado no início de cada uma das duas edições respeitando o registo definido para esse ano. Por exemplo, na edição de 2010/2011, a campanha estava relacionada com “ideias frescas”. Assim, pedia-se aos colaboradores que contribuíssem com ideias frescas utilizando para isso um suporte gráfico que demonstrasse uma imagem de prateleira de armário de cozinha, ou de frigorífico, onde entre os vários produtos Nestlé dispostos, havia “espaço para novas ideias”.



*Figura - 14 - Exemplo de uma comunicação, em Poster, da edição de Junho a Novembro de 2009 do Nestlé InnoVA+*

Esta campanha de comunicação organizacional é, portanto, partilhada por ambos os mercados. Assim tanto em Espanha como em Portugal, as imagens, suportes gráficos, entre outros, são iguais. Apenas o texto/mensagem é escrita em português ou castelhano consoante a mensagem é para um, ou outro país.

#### Resultados: inovação identificada ao longo do projecto

Alguns casos de sucesso vieram da observação de produtos que existem noutros mercados (por vezes até de marcas locais) e que poderiam ter aplicação no nosso. Exemplo disso é o produto *Friskies 2 em 1*. Trata-se de um produto de ração seca para cão que, com a

aplicação de água se transforma em ração húmida com molho. Este produto responde à conveniência de ter apenas um único produto que tanto pode ser consumido como ração seca como ração húmida.

Outros casos surgem do alargamento de uma determinada família de produtos, como é o caso do Leite Condensado Nestlé. Ao Leite Condensado tradicional e Leite condensado Magro, foi adicionado o Leite Condensado Creme de Chocolate (para bolos e mousses de chocolate), e o Leite Condensado Cozido (está já cozido da embalagem).

O caso que, até agora, é apontado como o maior sucesso do Nestlé Innova+, é o fecho reclosable do lote 5 estrelas da SICAL. Esta ideia surgiu de um colaborador que identificou a necessidade de acrescentar um sistema de fecho no lote de café 5 estrelas da SICAL para que, assim, se mantivesse a frescura do café.

É interessante, porém, acompanhar o *timeline* desta inovação para que se possa compreender o quão difícil é, encontrar a ideia certa para se investir nessa inovação específica. Não basta ter uma boa ideia. Por vezes, aquilo que parece ser uma boa ideia, implicaria alterar linhas de montagem, infra-estruturas nas fábricas, repensar a distribuição, a própria comunicação do produto novo, ou da alteração que o produto sofreu, etc.

Então, esta ideia do fecho *reclosable* do lote 5 estrelas da SICAL, surgiu no final de 2003/ início de 2004, da junção de dois *insights* (nesta altura ainda era Nestlé Insight e não Nestlé Innova+) identificados por dois colaboradores, Luís Galriça que, em 2003, identificava a necessidade de se criar uma abertura fácil para cafés torrados, e Maria Alexandra Rodrigues, que na segunda edição de 2003, identificava a necessidade de haver um fecho *ZIP* para as embalagens de cafés torrados, permitindo a conservação do produto.

No final de 2004, mais precisamente em Outubro, realizou-se o primeiro teste a uma possível embalagem *reclosable*. Em Outubro de 2005, findos os testes, surgiu uma nova solução de embalagem, que levaram a que em Janeiro de 2006 se testasse novamente esta segunda embalagem. Estes testes tratavam-se de estudos de mercado junto do consumidor, realizados isoladamente a cada uma das embalagens. No primeiro estudo, apenas 69% dos consumidores inquiridos aprovaram a ideia da embalagem. Com o surgimento de uma nova

embalagem, realizou-se um novo estudo, onde se verificou que 99% dos consumidores inquiridos aprovavam a nova embalagem. Dos vários atributos colocados em questão destacam-se: uma maior praticidade, conserva melhor o café, mais fácil fechar, original, inovadora, moderna, formato/tamanho fácil de guardar, guarda-se na própria embalagem.



*Figura - 15 - Exemplo de um estudo de mercado realizado para seleccionar a melhor embalagem para o produto*

É só a Fevereiro de 2007 que surge a nova família SICAL, já com a nova embalagem. Assim, entre Março e Abril de 2007 deu-se início à produção e venda da nova embalagem. Em Maio de 2007 inicia-se a comunicação de apoio à inovação SICAL.



Figura - 16 - Exemplo da Comunicação feita para promover a nova embalagem de SICAL com o sistema de fecho re-close

É também neste ano que o *insight* português se torna num projecto ibérico, lançando também este sistema de fecho da embalagem num produto espanhol o Nestlé BONKA.



Figura - 17 - Adaptação do sistema re-close a um produto espanhol

## Innova Day

No âmbito do Nestlé Innova+, regista-se um evento de relevante importância, pois representa em si, o fecho de um ciclo e o começo de outro. Referimo-nos ao encerramento da edição anual vigente, e ao começo da nova, do Nestlé Innova+.

Normalmente, este evento tem lugar num dia, durante o mês de Julho. Isto porque o Nestlé Innova+ não se rege pelo calendário civil. O concurso de ideias da Nestlé tem um calendário idêntico ao escolar, ou seja, começa em Setembro o primeiro semestre, e vai até Fevereiro (com algumas comunicações específicas, como a do Natal), e segue com um segundo semestre (onde a comunicação é reavivada), e vai aproximadamente até Julho.

Esta divisão não percebida pelos colaboradores a não ser pela comunicação que vai sendo refeita e reavivada. Porém, estas “divisões” no calendário servem mais como marcos, ou como guião, para quem está a organizar a realização do Nestlé Innova+.

Assim, o Innova Day simboliza o fecho do ciclo anual vigente, que no calendário é em Julho, e em Agosto começam os preparativos para a nova edição, que arranca em Setembro, seguindo a mesma organização semestral, anteriormente descrita.

Este fecho simbólico de um ciclo anual do programa Innova+ é muito importante porque confere um contexto simbólico, é uma forma de comunicação organizacional de interaccionismo simbólico. Neste evento, os colaboradores experienciam um *shared meaning*. O acontecimento deste evento traduz-se numa visualização simbólica daquele espaço que não lugar físico mas que é tão importante para a partilha de conhecimento individual e criação de conhecimento colectivo.

## Abertura ao mundo académico

A extensão deste programa gerador de ideias a outros universos de actuação, para além do público interno (colaboradores), é algo que tem vindo a ser pensado ao longo da sua existência.

A materialização desta ideia verificou-se quando, recentemente, se abriram as portas ao mundo académico, num género de parceria entre a Nestlé e a Universidade Lusófona.

A oportunidade surgiu de forma informal, durante o ano de 2010, através de um contacto-chave que havia na respectiva Universidade. O contacto foi estabelecido e o programa foi planificado e adaptado ao universo académico.

A estrutura do programa era idêntica ao que já acontecia dentro das “quatro paredes” Nestlé, porém, desta feita, pedia-se aos alunos das áreas de Gestão e Marketing, que contribuíssem com ideias para os produtos Nestlé e assim, que se habilitassem a ganhar um dos três prémios atribuídos aos três melhores trabalhos.

Os prémios eram bem diferentes daqueles propostos no programa de ideias interno, tratavam-se de cheques nas lojas FNAC para os terceiro e segundo lugar, e para o primeiro, uma máquina Dolce Gusto com as respectivas cápsulas.

A comunicação do desafio foi, também, bastante diferente do que normalmente acontece no desafio aos colaboradores. Desta vez não foram feitos cartazes, nem peças como *rollups*, *e-mailings*, etc. O desafio foi comunicado por meio de uma apresentação que foi feita aos alunos num auditório da universidade. A directora do departamento de Market Intelligence, Ana Paula Brandão, deslocou-se à Universidade Lusófona para apresentar aos alunos o formato do programa, a sua origem, os objectivos, entre outros dados.

Foi também apresentado uma espécie de *briefing* sobre como as suas ideias seriam apresentadas. Assim, os alunos teriam que formar grupos, e apresentar as suas ideias em formato informático numa série de *slides*. Cada grupo era livre para escolher o formato dos seus slides, a estrutura da sua apresentação, etc. Porém havia um *template*, uma espécie de

tabela, com algumas variáveis que os alunos teriam que responder adaptando às suas ideias. Variáveis como *reason why*, momento de consumo, representação gráfica da ideia, etc.

O concurso decorreu pelo período de cerca de 2 meses, tempo que foi concedido aos alunos concretizarem os seus trabalhos e apresentarem as suas ideias. No final deste período as ideias foram recolhidas, com a ajuda da professora responsável pela orientação dos alunos, e entregues ao departamento de Market Intelligence. Nessa altura, a chefia do departamento, Ana Paula Brandão, reuniu-se com o comité de inovação da empresa, apresentando-lhes os contributos dos alunos para o negócio Nestlé. Durante esta discussão da pertinência das ideias, foram eleitas aquelas que seria as três melhores ideias.

Os resultados foram comunicados para a Universidade para que os alunos vencedores tomassem conhecimento das notícias e fossem convidados para visitar a Nestlé e de uma forma oficial receberem os respectivos prémios.

No decorrer desta visita os alunos foram recebidos pelo representante do departamento de Market Intelligence, Ana Paula Brandão, e pelo colaborador responsável pela Unidade dos Serviços de Marketing (onde se insere o departamento de Market Intelligence), Pedro Salgueiro.

A visita contou com várias actividades, desde uma apresentação sobre a inovação no contexto Nestlé, a um almoço no restaurante da empresa, onde os alunos premiados tiveram a oportunidade para trocar impressões sobre inovação nas organizações.

Apesar de a edição Nestlé Innova+ de 2010/11 não ter contado com uma segunda abertura ao universo académico, experiência embrionária que aconteceu no ano anterior, serviu de palco para o que poderá ser de forma estrategicamente planificada uma parceria constante entre a Nestlé e as Universidades.

Este alargamento do programa Nestlé Innova+ é, a meu ver, uma inovação nas linhas teóricas que têm vindo a ser discutidas até então. O contexto social de partilha

conhecimento passa ter, no mesmo contexto do Nestlé Innova+, ou seja, no mesmo canal de partilha de informação, duas fontes diferentes de *insights* individuais.

A pertinência da existência de diferentes fontes de conhecimento individual prende-se com o facto de uma das fontes (os colaboradores Nestlé) terem uma formatação psicológica (*mindset*) idêntico, próprio da organização.

Como já foi referido anteriormente, nos fundamentos cognitivos, e na perspectiva de comunicação organizacional psicológica, cada indivíduo tem os seus filtros cognitivos que lhe assistem na selecção de *inputs* externos. O problema consiste no seguinte: com uma única fonte de recolha de conhecimento tácito, proveniente de uma mesma organização, acabamos por lidar, na maioria dos casos, com indivíduos cujos padrões cognitivos não são muito distantes, uma vez que o seu *mindset* está formatado com a cultura da organização (as suas regras, princípios, valores, forma como lidam com as actividades rotineiras). Ao existir uma fonte de recolha de conhecimento cognitivo individual é possível criar conhecimento colectivo através da partilha e interacção entre indivíduos.

#### Problema do rastreio das ideias

O programa Nestlé Innova+ tem também algumas limitações que fazem com que a sua estrutura não seja eficaz no aproveitamento das ideias inovadoras, bem como no potencial do contributo dos colaboradores.

O problema que denominei como o *rastreio das ideias*, diz respeito à forma como são armazenadas as ideias que os colaboradores dão e à forma como são recebidos os novos contributos das recentes edições.

O que acontece é que dado ao enorme fluxo de ideias que o Nestlé Innova+ tem, é humanamente impossível, para quem gere o programa, saber se determinada ideia já foi dada no passado por outro colaborador. Assim, corre-se o risco de premiar uma ideia que já tinha sido dada por outro colaborador em edições anteriores, mas que por ter sido dada num contexto diferente, naquele momento não foi premiada.

Este é um problema que tem solução. O facto de ser humanamente impossível rastrear e conhecer todas as ideias de que já foram dadas em edições anteriores, não o é para um computador que, com a plataforma indicada, poderá, através de algoritmos fazer um *scan* por palavras-chave e perceber se determinada ideia já foi dada no passado.

Esta solução, para quem está responsável por gerir o programa de inovação pode ser fulcral para uma selecção justa e igual, sem levantar problemas entre os colaboradores. Assim, quando se premiasse uma ideia, através desta plataforma informática, o gestor do projecto teria acesso a outras ideias, de edições passadas, com palavras-chave que tivessem um *match* com as da ideia que está prestes a premiar. O funcionamento pode ser simples, semelhante à de um motor de busca de internet que, através de filtros, procura conteúdos semelhantes.

## Capítulo 5: Conclusão Geral

Para a conclusão desta dissertação, é importante relembrar o ponto de partida: a inovação nas organizações e o papel que a comunicação organizacional pode ter neste contexto.

Parte-se da premissa de que toda inovação é um fluxo contínuo de contributos de diversas áreas, de diversos autores, de diferentes épocas. Assim, e sendo a inovação nas organizações uma extensão daquilo que é inovação ao longo da existência humana, esta é como um rio que nunca pode secar, pelo contrário deve ser estimulado e continuado.

Não existe nenhuma equação cujo resultado seja a inovação imediata. Porém, observou-se ao longo desta dissertação, que a inovação precisa de um ambiente, ou um contexto, propício à sua disseminação.

É justamente esse contexto que se propõe que seja criado. Observou-se ao longo do trabalho, que a comunicação organizacional é uma forte ferramenta para tal. O referido contexto contribuirá para que o espaço de tempo entre inovações seja mais curto, e estas mais amiúdes.

De que forma é que a comunicação organizacional, pode então assumir este papel?

Regressando ao estudo da inovação, compreende-se, que um indivíduo não é detentor de todo o conhecimento pois seria humanamente incapaz de absorver todos os *inputs* que recebe das mais dispersas fontes. Porém compreendemos que é uma característica humana gerar conhecimento individual proveniente dos *inputs* que, através de filtros cognitivos, chegam das mais diversas fontes. Podemos portanto afirmar que qualquer pessoa dentro de uma organização, independentemente da sua formação ou função, é capaz de gerar conhecimento tácito.

Podemos concluir ainda, que numa organização empresarial, dependendo da sua dimensão, existe uma pluralidade de conhecimento individual disperso e que poderá não estar a ser captado para benefício da organização. A partilha de conhecimento é então fulcral para que se obtenha um forte conhecimento colectivo e conjuntamente, se possam discutir

problemas, utilizando o conhecimento individual de cada um, para encontrar as respectivas soluções. Podemos então afirmar que no ceio de uma organização, a partilha de conhecimento individual resulta imediatamente em conhecimento colectivo.

Outra característica que nos foi possível concluir do estudo da inovação, foi que a partilha de conhecimento apenas ocorre numa interacção entre quem detém o conhecimento individual e quem recebe (uma ou mais pessoas) a informação sobre esse conhecimento.

Avancemos então para o campo da comunicação organizacional.

O papel que a comunicação organizacional tem é o de “provocar” esta interacção. Pretende-se que, utilizando a comunicação organizacional como recurso, se crie um contexto simbólico que estimule cada indivíduo a partilhar o seu conhecimento individual com os restantes membros da organização - gerando assim o conhecimento colectivo.

Conclui-se então que a comunicação organizacional é uma ferramenta que personifica nos seus processos comunicativos, um local, que não é físico, identificado simbolicamente por todos os colaboradores como o local pertinente à partilha de conhecimento tácito. A comunicação organizacional tem, também, um forte papel de incentivo aos colaboradores para partilharem os seus fundamentos cognitivos. Recorrendo a mecanismos criados para o efeito, os colaboradores mais do que recompensados, sentir-se-ão como parte integrante da organização. Além disso irão aperceber-se de que o seu conhecimento individual tem, e gera, valor.

No estudo de caso, discutido no capítulo 4 da dissertação, observou-se precisamente a conclusão que se pretende retirar com a concretização da dissertação. O programa Nestlé Innova+ é a personificação do referido contexto que incentiva os colaboradores a partilharem conhecimento individual. Esta partilha é feita numa interacção entre colaborador e organização por mecanismos criados pelo Nestlé Innova+ para esse efeito. Essa interacção e respectiva partilha, gera então conhecimento colectivo. A discussão de conhecimento colectivo, por sua vez, gera mudança, criação - inovação.

## Bibliografia

[How companies approach innovation: A Mckinsey Global Survey - Mckinsey Quarterly October 2007] <https://www.mckinseyquarterly.com/>

[How\\_companies\\_approach\\_innovation\\_A\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_2009](#)

[The world turned upside down - The Economist 15 de Abril de 2010] <http://www.economist.com/node/15879369>

[Princípios corporativos empresariais da Nestlé - Nestlé Portugal Junho 2010] <http://www.nestle.pt/Upload/Files/Documents/Princ%C3%ADpios%20Corporativos%20Empresariais%20Nestlé.pdf>

[Princípios de gestão e liderança da Nestlé - Nestlé Portugal Junho 2010] <http://nestle.pt/Files/Documents/Princ%C3%ADpios%20de%20Gestão%20e%20Liderança%20da%20Nestlé.pdf>

[Brocura Corporativa 2011 - Nestlé Portugal 2011] [http://www.nestle.pt/Upload/Files/Documents/NESTLE\\_PORTUGAL\\_2011.pdf](http://www.nestle.pt/Upload/Files/Documents/NESTLE_PORTUGAL_2011.pdf)

[Carol Kinsey Goman - *Unleashing the power of creative collaboration - A look at three real-world stories about human potential* - Communication World November-December 2004 (Volume twenty-one, number six) - International Association of Business Communicators]

Bilhim, João Abreu de Faria (2006), «A Comunicação Organizacional», *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp. 361-379

Camara, Pedro B. da, Guerra, Paulo Balreira, Rodrigues, Joaquim Vicente (2007) «A comunicação interna», *Humanator - Recursos humanos & Sucesso empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp. 431-449

Fagerberg, Jan, Mowery, David C., Nelson, Richard R. (2006), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press

Jablin, Frederic M., Roberts, Karlene H., Porter, Lyman W. (1987), *Handbook of Organizational Communication: An interdisciplinary perspective*, Beverly Hills: Sage Publications, Inc

Kirton, M. J. (2003), *Adaption-Innovation - In the context of diversity and change*, Routledge Taylor & Francis Group

McPhee, Robert D., Thompkin, Philip R. (1985), *Organizational Communications: Traditional themes and new directions*, Beverly Hills: Sage Publications, Inc

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (1998), *Manual de Investigação em ciências sociais*, Gradiva

West, Michael A., Farr, James L. (1996), *Innovation and creativity at work - Psychological and organizational strategies*, West Sussex England: John Wiley & Sons Ltd

## Índice de itens

- Figura 1 - Esquematização da estrutura da tese - Página 9
- Figura 2 - Esquematização do *Grau de Radicalidade* - Página 17
- Figura 3 - Esquematização do *The Linear Model*, KLINE & ROSENBERG - Página 18
- Figura 4 - Esquematização dos processos de inovação segundo WEST & FARR (1996) - Página 35
- Figura 5 - Representação esquemática da perspectiva mecânica - Página 45
- Figura 6 - Representação de um processo de comunicação da perspectiva mecânica - Página 45
- Figura 7 - Representação de um processo de comunicação à luz da perspectiva mecânica - Página 46
- Figura 8 - Representação de um processo de comunicação à luz da perspectiva psicológica - Página 49
- Figura 9 - Representação de um processo de comunicação: Perspectiva Interpretativa-simbólica - Página 50
- Figura 10 - Representação de um processo de comunicação: perspectiva de interacção entre sistemas - Página 52
- Figura 11 - Representação figurativa da comunicação em cascata - Página 56
- Figura 12 - Logotipo do programa *Nestlé Insight* - Página 60
- Figura 13 - Esquematização do processo de comunicação interpretativo-simbólico - Página 63
- Figura 14 - Exemplo de uma comunicação em *Poster*, da edição de Junho a Novembro de 2009 do Nestlé Innova+ - Página 65
- Figura 15 - Exemplo de um estudo de mercado realizado para seleccionar a melhor embalagem para o produto - Página 67
- Figura 16 - Exemplo de comunicação feita para promover a nova embalagem de *Sical* - Página 68
- Figura 17 - Adaptação do sistema *reclose* a um produto espanhol - Página 68
- Tabela 1 - Características de Inovação - Página 15
- Tabela 2 - Perspectivas de inovação nas organizações e os seus pilares conceptuais - Página 24

- Quadro 1 - *How Companies Approach Innovation: A McKinsey Global Survey*; Sumário de um artigo científico publicado pela consultora *The McKinsey Company* em *McKinsey Quarterly* ([www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)) - Página 33
- Gráfico 1 - Representação Gráfica do nível *Radicalness* de ZALTMAN - Página 39

## **Anexos**