

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO (FAAC)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

TAINAH SCHUINDT FERRARI VERAS

**O NEXO ENTRE APRENDIZAGEM E COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE
CULTURAS DE INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**BAURU
2016**

TAINAH SCHUINDT FERRARI VERAS

**O NEXO ENTRE APRENDIZAGEM E COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE
CULTURAS DE INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito para obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Eugênia Porém.

**BAURU
2016**

Veras, Tainah Schuindt Ferrari.

O nexu entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas / Tainah Schuindt Ferrari Veras, 2016
183 f.

Orientadora: Maria Eugênia Porém

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2016

1. Inovação. 2. Cultura de inovação. 3. Aprendizagem. 4. Comunicação. 5. Micro e pequenas empresas. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE TAINAH SCHUINDT FERRARI VÉRAS, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO.

Aos 26 dias do mês de agosto do ano de 2016, às 09:30 horas, no(a) Auditório dos Programas de Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM - Orientador(a) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Prof^o. Dr^a. REGINA CÉLIA BAPTISTA BELLUZZO do(a) Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia / Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP - FAAC, PROFESSOR TITULAR MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH do(a) Departamento de Relações Públicas Propaganda e Turismo / Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de TAINAH SCHUINDT FERRARI VÉRAS, intitulada **O nexo entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas**. Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: aprovada. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM

Prof^o. Dr^a. REGINA CÉLIA BAPTISTA BELLUZZO

PROFESSOR TITULAR MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH

A todos os professores que fortaleceram, fortalecem e ainda fortalecerão a minha paixão pelo conhecimento, nas escolas e na vida, em especial à profa. Maria Eugênia Porém.

AGRADECIMENTOS

Dostoievsky afirmou que "gratidão é a memória do coração". Todos os dias, novas memórias brotam a partir da minha convivência com pessoas especiais, e sou grata a cada uma delas. Como não é possível elencar todas, destaco aqui algumas, desejando que as demais, que já construíram junto comigo histórias que renderam boas lembranças, sintam-se representadas. Agradeço então:

- Aos meus pais, **Wagner** e **Layne**, pelo incentivo de sempre e por todo o aprendizado. Ao meu pai, por acompanhar de perto todos os meus sonhos, as minhas frustrações e as minhas conquistas, preocupando-se, sofrendo, emocionando-se, e demonstrando o orgulho que sente de mim com palavras, ou mesmo com o silêncio. À minha mãe, tão diferente e ao mesmo tempo tão parecida comigo, por me mostrar que cada um tem uma maneira de demonstrar o amor, e que todas as experiências que vivenciamos nos tornam mais fortes;

- À minha irmã **Mayara**, pela companhia, pelos momentos de alegria e de tristeza que já compartilhamos juntas, pela inspiração e pelo apoio;

- Aos meus avós, **Laura** e **Toninho**, que já se foram, e à minha avó **Julia**, que ainda está conosco em vida, pela torcida de sempre, pelos abraços, pelos ensinamentos e pelo carinho que só eles sempre souberam dar;

- Ao **Rafael**, companheiro que eu amo e que escolhi para a vida, pelo sentimento incondicional que sinto que nutre por mim, pelo cuidado, pela compreensão, pelas alegrias, e por não me deixar esmorecer um segundo, às vezes acreditando mais em mim do que eu mesma era capaz de fazer;

- À professora **Maria Eugênia Porém**, por ser orientadora, professora, amiga e mãe-postiça em todas as horas. Sinto que nunca conseguirei demonstrar todo o meu amor, a minha admiração e a minha gratidão por você. Rubem Alves disse que uma das coisas mais lindas que um professor pode fazer é ensinar a arte de encontrar. Com você, não aprendi apenas sobre o encanto de encontrar fontes de pesquisa surpreendentes. Aprendi que o maior poder está em encontrar a minha própria essência, e você a viu antes mesmo de mim. Obrigada de todo o meu coração. Aprender com você é mais que um presente, é um futuro que se constrói todos os dias;

- Aos amigos e familiares em geral, espalhados por Lins, Bauru, Getulina, São Paulo, João Pessoa, Londrina, Dunkerque, e tantas outras cidades, o meu afeto eterno por tantas

histórias, conversas, alegrias, conselhos, aprendizados, puxões de orelha, enfim... Pela vida compartilhada;

- À psicóloga **Kátia Villanova**, que me apoia há tanto tempo, por contribuir tanto em meus processos de autoconhecimento e crescimento. É muito bom contar com você!

- Aos clientes e colegas de trabalho com os quais convivi e ainda convivo pela energia trocada e pelas experiências preciosas;

- Ao **Ivan**, ao **Daniel** e à **Aline** da agência Módulo Um pela contribuição preciosa com algumas das figuras deste trabalho, pelos estímulos, e por me aguentarem tanto nos meus dias de empolgação nos processos criativos quanto nos dias de cansaço e de preocupação;

- Aos alunos com os quais convivi no estágio docência, aos colegas do mestrado, aos membros do grupo de pesquisa Núcleo CIG (Comunicação, Inovação e Gestão), e a todos que atuam na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da Unesp, por contribuírem comigo nesse momento tão importante;

- À **Isabel Cabreira** pela tradução do resumo e pelo incentivo;

- À professora **Tamara** pelos direcionamentos e conselhos essenciais para a dissertação, e também pelo carinho de sempre;

- Às professoras **Regina Belluzzo** e **Margarida Kunsch**, por gentilmente terem aceitado o convite para integrar a banca e por compartilharem um pouco do conhecimento e da experiência que possuem.

Todos vocês estão guardados em um lugar muito especial na memória do meu coração!

Um dia após o outro

Tiago Iorc

Pra começar
Cada coisa em seu lugar
E nada como um dia após o outro
Por que apressar?
Se nem sabe onde chegar
Correr em vão se o caminho é longo
Quem se soltar, da vida vai gostar
E a vida vai gostar de volta em dobro
E se tropeçar
Do chão não vai passar
Quem sete vezes cai, levanta oito
Quem julga saber
E esquece de aprender
Coitado de quem se interessa pouco
E quando chorar
Tristeza pra lavar
Num ombro cai metade do sufoco
O novo virá
Pra re-harmonizar
A terra, o ar, a água e o fogo
E sem se queixar
As peças vão voltar
Pra mesma caixa no final do jogo
Pode esperar
O tempo nos dirá
Que nada como um dia após o outro

RESUMO

A visão contemporânea de inovação majoritariamente disseminada associa principalmente a soluções tecnológicas, disruptivas e comercializáveis, que demandam grandes investimentos das organizações. Entende-se que a exaltação dessa perspectiva contribui para relegar aspectos sócio históricos, subjetivos, relacionais e situacionais ligados à inovação, que são essenciais para que se estabeleçam práticas inovativas contínuas. No caso das micro e pequenas empresas (MPEs), maioria das organizações do país, soma-se a isso o fato de que os estudos sobre as MPEs, além de escassos, costumam abordar apenas entraves comuns à implantação de mudanças, como o baixo acesso a recursos e a centralização das decisões. Portanto, muitas vezes não são levadas em consideração questões estruturais das organizações de pequeno porte, como a proximidade entre os membros, questões estas que podem estimular a capacidade dos indivíduos cooperarem entre si, aprenderem e inovarem. Diante disso, vislumbrou-se a necessidade de estudar a inovação enquanto uma construção cultural que depende de processos cotidianamente, coletivamente e deliberadamente realizados a partir do nexo entre aprendizagem e comunicação, com o objetivo de demonstrar como esse nexo pode contribuir para a construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas. Identificou-se que ainda existem poucas pesquisas nesse âmbito, e por isso optou-se por ampliar o repertório de reflexões e de subsídios para estudos futuros a partir de uma pesquisa qualitativa com fins exploratórios e descritivos, composta por uma fase de pesquisa bibliográfica e por outra de análise de conteúdo das principais citações utilizadas na primeira fase da pesquisa. Os resultados encontrados apontam para a necessidade de promover uma alfabetização para culturas de inovação nas micro e pequenas empresas, que, constituída e induzida pela comunicação, estimule os indivíduos das MPEs a dotarem-se de uma consciência inovativa, pautada em reflexões críticas sobre um contexto sociocultural em constante movimento e que é único a cada uma dessas organizações. A partir disso, acredita-se que as micro e pequenas empresas poderão ressignificar o entendimento que possuem de inovação e utilizar a proximidade entre os indivíduos como uma potencialidade estratégica para construir culturas de inovação a partir da aprendizagem e da comunicação.

Palavras-chave: Inovação. Cultura de inovação. Aprendizagem. Comunicação. Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The contemporary view of mostly disseminated innovation mainly associated with technological, disruptive and marketable solutions, which require large investments of organizations. It is understood that the exaltation of this perspective contributes to relegate socio-historical, subjective, relational and situational aspects linked to innovation, which are essential in order to establish continuous innovative practices. In the case of micro and small enterprises (MSEs), most organizations in the country, it is added to this the fact that studies on MSEs, as well as scarce, usually only address common barriers to implementing changes, such as low access to the resources and centralization of decisions. Therefore, they are often not taken into account structural issues of small organizations such as the proximity of members, which can stimulate the ability of individuals cooperate, learn and innovate. Whereupon, it was realized the need to study innovation as a cultural construction that depends on daily processes, collectively and deliberately carried out from the connection between learning and communication. Thus, this study aims to demonstrate how this connection between learning and communication can contribute to building cultures of innovation in micro and small businesses. It was identified that there is little research in this area, so it was decided to expand the repertoire of reflections and insights for future studies from a qualitative research with exploratory and descriptive purposes, comprising a phase of bibliographic research and another for content analysis of the main quotes used in the first phase of the research. The results point to the need to promote literacy for innovation cultures in micro and small enterprises, constituted and induced by communication, which encourages individuals of MSEs to equip themselves with an innovative awareness, based on critical reflections on the socio-cultural context that is in constant motion and it is unique to each of these organizations. From this, it is believed that micro and small businesses can reframe the understanding that they have to use innovation and closeness between individuals as a strategic capability to build innovation cultures from learning and communication.

Key-words: Innovation. Cultures of innovation. Learning. Communication. Micro and small enterprises.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- FIGURAS

Figura 1	Metáfora do iceberg	23
Figura 2	Ondas de mudança	25
Figura 3	A construção de organizações caórdicas, entre o caos e a ordem	72
Figura 4	Diferenciação entre dado, informação e conhecimento	91
Figura 5	A organização do conhecimento	94
Figura 6	Espiral do conhecimento	100
Figura 7	Learning Flow	112
Figura 8	Cata-vento para indicar a direção do vento	158
Figura 9	Cata-vento para energia eólica	158
Figura 10	Cata-vento de brinquedo	158
Figura 11	Cata-vento com as seis categorias da análise de conteúdo	159
Figura 12	Representação da comunicação na metáfora proposta	161
Figura 13	Representação da aprendizagem na metáfora proposta	162
Figura 14	Representação integrada dos conceitos propostos na metáfora do cata-vento para construção de culturas de inovação nas micro e pequenas empresas	163

- GRÁFICOS

Gráficos 1	Ações mais eficazes nas PMEs	74
Gráfico 2	Ações mais eficazes nas PMEs	74

- QUADROS

Quadro 1	Princípios da Segunda Onda – Revolução Industrial	26
-----------------	---	-----------

Quadro 2	Classificação do porte das organizações de acordo com o SEBRAE	34
Quadro 3	Especificidades das pequenas e médias empresas	36
Quadro 4	Especificidade x desnaturação	41
Quadro 5	Teoria convencional x Nova Teoria Estratégica	48
Quadro 6	Dimensões de Hofstede (1980) analisadas no Brasil e reflexos na inovação	77
Quadro 7	Características do <i>ba</i>	103
Quadro 8	Sistematização dos resultados preliminares da pesquisa bibliográfica	141
Quadro 9	Categoria “Cultura”	145
Quadro 10	Categoria “Mudança”	147
Quadro 11	Categoria “Conflito”	149
Quadro 12	Categoria “Questionamento”	151
Quadro 13	Categoria “Cooperação”	153
Quadro 14	Categoria “Criação de significados”	155

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Temáticas encontradas nos artigos nacionais sobre inovação na micro e pequena empresa	17
Tabela 2	Temáticas encontradas nos artigos internacionais sobre inovação na micro e pequena empresa	18

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA ALÉM DE DETERMINISMOS E ESTEREÓTIPOS	21
2.1	Organizações: reflexões sobre aspectos visíveis e invisíveis	21
2.2	Micro e pequenas empresas: representatividade e representações	33
2.3	A relação da proximidade com a inovação, a aprendizagem e a comunicação nas micro e pequenas empresas	41
3	INOVAÇÃO: UMA CONSTRUÇÃO CULTURAL	51
3.1	Contextualização histórica das apropriações do conceito de inovação	51
3.2	Abordagens contemporâneas de inovação construídas entre a economia e a tecnologia nas organizações	58
3.3	A construção de culturas de inovação nas micro e pequenas empresas	63
<i>3.3.1</i>	<i>A inovação como meio</i>	<i>63</i>
<i>3.3.2</i>	<i>Cultura x inovação: onde está o paradoxo?</i>	<i>65</i>
<i>3.3.3</i>	<i>Aspectos sociais, individuais e organizacionais entre cultura de inovação e culturas de inovação</i>	<i>75</i>
4	A RESSIGNIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES A PARTIR DA APRENDIZAGEM	86
4.1	Conhecimento: nexos entre saber e agir	86
4.2	A utilização da informação na organização do conhecimento	90
4.3	A construção do conhecimento e de um ambiente inovativo em processos em espiral	98
4.4	O desafio de aprender a aprender sobre inovação	105
5	O RECONHECIMENTO DA COMUNICAÇÃO COMO CONSTITUINTE DAS ORGANIZAÇÕES E INDUTORA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	115
5.1	Reflexões iniciais	115
5.2	A comunicação enquanto constituinte das organizações	119
5.3	A comunicação enquanto indutora da limitação e do controle nas organizações	123
5.4	A comunicação enquanto indutora da liberdade e da cooperação nas organizações	127

5.5	A comunicação enquanto indutora de culturas de inovação nas micro e pequenas empresas	130
6	ESTRUTURAÇÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES DA PESQUISA	138
6.1	Delineamento do estudo	138
6.2	Pesquisa bibliográfica	139
6.3	Análise de conteúdo	142
<i>6.3.1</i>	<i>Estruturação</i>	142
<i>6.3.2</i>	<i>Análises das categorias interpretativas</i>	144
<i>6.3.2.1</i>	<i>Cultura</i>	144
<i>6.3.2.2</i>	<i>Mudança</i>	146
<i>6.3.2.3</i>	<i>Conflito</i>	148
<i>6.3.2.4</i>	<i>Questionamento</i>	150
<i>6.3.2.5</i>	<i>Cooperação</i>	152
<i>6.3.2.6</i>	<i>Criação de significados</i>	154
6.4	Proposição metafórica como reflexão do nexó entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação nas MPEs	156
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	165
	REFERÊNCIAS	169

1 INTRODUÇÃO

A relação estabelecida nesta dissertação entre aprendizagem, comunicação e inovação no âmbito das micro e pequenas empresas pauta-se no reconhecimento de que essas temáticas possuem importância vital em um cenário de “[...] transformação contínua e rápida das paisagens científica, técnica, econômica, profissional, mental [...]” (LÉVY, 2007, p. 14), que demanda das organizações posturas flexíveis e abertas ao novo. Afinal, nesse cenário, especialmente por conta da Internet, integram-se “[...] vários modos de comunicação em uma rede interativa” (CASTELLS, 2005, p. 414), e isso permite criar “uma inteligência distribuída por toda parte incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (LÉVY, 2007, p. 29) e que pode trazer benefícios mútuos a todos os envolvidos.

Quanto à necessidade dos processos de aprendizagem nesse contexto, Magno (2015, p. 108, tradução nossa) ressalta que sempre que “há uma mudança, é necessário aprender, e se há pessoas aprendendo, a probabilidade de mudança aumenta exponencialmente”. Dito de outro modo, a aprendizagem impulsiona e é impulsionada pelas modificações, em um processo contínuo e que se acelera com as interações em rede. No entanto, acredita-se que esse processo de aprender é majoritariamente vislumbrado a partir de uma perspectiva prescritiva, como se ele dependesse de uma assimilação passiva de informações, e não de atividades deliberadas de problematização e compartilhamento (MAGNO, 2015). Com isso, a aprendizagem deixa de ser potencializada enquanto algo estratégico para as organizações, e isso minimiza o aproveitamento de oportunidades e o surgimento de novas ideias. Portanto, torna-se necessário discutir de que maneira é possível assumir a aprendizagem enquanto protagonista de transformações em níveis individuais, sociais e organizacionais.

Assim como a aprendizagem, a comunicação também deve ser entendida como protagonista das transformações nesses três níveis, e não como algo acessório e que ocorre invariavelmente; de acordo com Massoni (2009) é preciso ter consciência de que ela é um processo sociocultural fluido, e não apenas uma forma de transmissão de mensagens entre os indivíduos. Nessa mesma linha, Kunsch (2009, p. 70) afirma que: “É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo”, encarando a comunicação com uma postura pautada na reflexão crítica. Stoffregen (2014) complementa alegando que, especialmente no âmbito organizacional, é preciso saber que os aspectos tangíveis ligados a produtos e serviços, bem como as normas e procedimentos estabelecidos como forma de

garantir a máxima eficiência, não trarão resultados satisfatórios “[...] se não se parte da dinâmica natural que leva as pessoas a priorizarem o contato humano em detrimento de qualquer normatividade ou padrão [...]” (STOFFREGEN, 2014, p. 20, tradução nossa).

Esse reconhecimento da dinâmica relacional que pauta tanto a comunicação como a aprendizagem também é fundamental para promover práticas inovativas. Na contemporaneidade, a inovação é frequentemente associada a aspectos utilitários que envolvem tecnologia, soluções disruptivas comercializáveis e altos investimentos (GODIN, 2008); ou a “[...] um evento único, como uma lâmpada que acende sobre a cabeça de um personagem [...]” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 46). No entanto, ela (inovação) é um conceito multidimensional ligado ao contexto em que ocorre, e não pode, portanto, se resumir apenas à avaliação de indicadores e a fatos isolados (LAZNIJAK, 2011). De acordo com Laznjak (2011), inovar depende invariavelmente de processos socioculturais, e é preciso que as atividades do cotidiano organizacional corroborem continuamente para uma cultura que nutra a inovação, sem que isso se reduza a ações pontuais de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D), que costumam ser entendidas como sinônimos de práticas inovativas. Afinal, ainda conforme o autor, inovar envolve resolver problemas e pensar em conjunto em formas de atender a uma necessidade, e as condições para que isso ocorra dependem tanto de questões formais, como normas e rotinas, quanto de aspectos ligados ao clima propiciado pelas relações e pelos valores compartilhados.

Ao encarar a inovação como uma construção ligada à cultura e estimulada pelos relacionamentos e pelas possibilidades de aprendizado no cotidiano, entende-se que o processo de inovar se torna mais acessível a organizações que costumam dispor de recursos financeiros limitados, mas que possuem ao mesmo tempo, como possível vantagem, indivíduos com relacionamentos mais estreitos entre si, como é o caso das micro e pequenas empresas (MPEs).

De acordo com Marchesnay (2003), mesmo sendo maioria entre as organizações em todo o mundo e atuando em segmentos distintos, as MPEs ainda são vistas como um fenômeno acessório na economia, o que culmina em estudos limitados.

Muitos desses estudos sobre micro e pequenas empresas acabam fazendo generalizações excessivas quanto às características dessas organizações, apontando barreiras como a centralização e a falta de planejamento, ao invés de identificar diferenciais como a proximidade entre os indivíduos; além disso, existem as pesquisas que tentam apenas replicar possibilidades identificadas nas organizações maiores, ou que enfocam meramente os comportamentos negativos comuns ao proprietário-dirigente (MARCHESNAY, 2003). Em

todos esses casos, não se leva em consideração o contexto sociocultural em que cada uma das micro e pequenas empresas está inserida, nem as potencialidades de ampliar a aprendizagem que cada uma delas possui, e tampouco a maneira como realizam e podem realizar os processos comunicacionais de forma que eles estimulem a inovação.

Um levantamento feito por Teixeira e Feitoza (2015) nas bases de pesquisa *Spell* e *Emerald Insight* sobre a produção científica nacional e internacional publicada entre 2000 e 2014 e ligada às palavras-chave “inovação na pequena empresa” (para artigos nacionais) e “*innovation in small business*” (para artigos internacionais), pode demonstrar um pouco dessa perspectiva com que as MPEs costumam ser abordadas. Teixeira e Feitoza (2015) identificaram cento e sessenta artigos a partir da pesquisa com as referidas palavras-chave, sendo apenas dezesseis nacionais e cento e quarenta e quatro internacionais.

No que diz respeito aos artigos nacionais, além do baixo número de publicações com esse enfoque, chama a atenção que nenhuma das pesquisas encontradas sobre inovação na micro e pequena empresa abordou, segundo Teixeira e Feitoza (2015), as temáticas da Aprendizagem e da Comunicação, salvo indiretamente ao mencionar “Redes” e “Gestão do Conhecimento”; tampouco, nessas produções, foi feita uma relação entre Inovação e Cultura. A tabela 1 mostra esse panorama, detalhando os temas do lado esquerdo e a frequência com que eles apareceram nas publicações do lado direito.

Tabela 1 - Temáticas encontradas nos artigos nacionais sobre inovação na micro e pequena empresa

Temas	Frequência
Competitividade	2
Redes	2
Inovação aberta	1
Perspectivas da inovação	1
Capacidade de inovação	1
Barreiras	1
Gestão do conhecimento	1
Grau de inovação	1
Risco gerencial em projetos de inovação	1
Financiamento	1
Criatividade	1
Inovação como sobrevivência	1
Inovação em produto	1
Difusão da inovação	1
TOTAL	16

Fonte: TEIXEIRA; FEITOZA (2015, p. 97).

No caso dos artigos internacionais, em um filtro que definiu uma frequência mínima de duas ocorrências, também não foram encontradas diretamente por Teixeira e Feitoza

(2015) as temáticas de Comunicação e de Aprendizagem, e apenas quatro artigos abordaram questões ligadas à Cultura. A maioria das publicações preferiu focar aspectos pontuais como “Construção Civil”, “E-commerce”, “Performance”, “Internacionalização”, entre outros, como mostra a tabela 2.

Tabela 2 - Temáticas encontradas nos artigos internacionais sobre inovação na micro e pequena empresa

Temas	Frequência	Temas	Frequência
Processos	18	Internacionalização	4
Performance	12	Redes	3
Gestão do conhecimento	11	Setor público	3
Sustentabilidade	8	Incubadoras	3
Tecnologia da informação	7	Inovação aberta	3
Inovação em geral	7	Barreiras à inovação	2
Construção civil	6	Competência organizacional	2
Serviços	6	Competitividade	2
Estratégia	5	Crescimento	2
Produtos	4	Criatividade	2
E-commerce	4	Empresa familiar	2
Cultura organizacional	4	Financeiro	2
Empresas rurais	4	Liderança	2
TOTAL	96	TOTAL	32

Fonte: TEIXEIRA; FEITOZA (2015, p. 97).

Uma ressalva que deve ser feita quanto ao estudo de Teixeira e Feitoza (2015) reside no fato de que algumas das publicações avaliadas nas bases de dados até podem ter construído relações mais diretas entre Inovação, Aprendizagem e Comunicação nas MPEs, que mesmo assim, não tenham sido citadas nas temáticas selecionadas pelas autoras (presentes nas tabelas 1 e 2). Caso isso tenha ocorrido, acredita-se que é reforçada a maneira acessória com que a aprendizagem e a comunicação costumam ser entendidas tanto separadamente quanto em relação à inovação, a ponto de terem ficado invisíveis aos olhos de Teixeira e Feitoza (2015).

Então, uma vez identificada a necessidade de ampliar estudos ligados às MPEs, abordando aspectos ainda pouco explorados ou vislumbrados como secundários no âmbito dessas organizações, estabeleceu-se como problema de pesquisa: como o nexos entre aprendizagem e comunicação pode contribuir para a construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas?

A palavra “nexo” tem seus significados atrelados a relação (AZEVEDO, 2010, p. 2), junção (AZEVEDO, 2010, p. 19) e vínculo (AZEVEDO, 2010, p. 20), de acordo com o Dicionário Analógico da Língua Portuguesa. Ela foi escolhida, pois se entende, enquanto premissa desta pesquisa que, apesar de tanto a aprendizagem quanto a comunicação fazerem

parte do cotidiano das micro e pequenas empresas, é o vínculo deliberado e consciente entre ambas e o reconhecimento do protagonismo das mesmas que pode contribuir para a construção de culturas de inovação. Não se trata de pressupor que esse vínculo deliberado e consciente seja formado por processos em relação de igualdade, e nem que o referido vínculo seja o único responsável pelo estímulo às práticas inovativas. Afinal, sabe-se que a inovação está diretamente ligada tanto ao contexto, quanto a um olhar de cada indivíduo sobre o conceito (INSITUM, 2014), e que, portanto, diferentes variáveis como questões subjetivas, políticas públicas e aspectos estruturais interferem na capacidade de inovar de cada organização. No entanto, entende-se que, estudando o nexos proposto, será possível vislumbrar caminhos para fortalecer o entendimento da inovação para além dos aspectos puramente tecnológicos, econômicos e disruptivos aos quais ela costuma ser associada, possibilitando a ampliação de práticas inovativas pautadas no questionamento permanente e na cooperação, induzidas pela aprendizagem e pela comunicação.

Para viabilizar indicativos para essas práticas e responder ao problema proposto, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, com fins exploratórios e descritivos, composta por uma fase de levantamento bibliográfico, e por uma fase de Análise de Conteúdo das principais citações utilizadas na primeira parte da pesquisa. Na sequência, destacam-se os pontos principais abordados em cada seção do estudo.

Na seção dois, “As micro e pequenas empresas para além de determinismos e estereótipos”, é feito um processo de contextualização que engloba entendimentos sobre o conceito de organização, sobre a maneira com que ele foi delineado historicamente e sobre o impacto disso na construção de uma visão instrumental dos processos organizacionais, que ainda embasa as tomadas de decisão de muitos indivíduos. Além disso, apresentam-se formas de caracterizar e estudar as micro e pequenas empresas, a fim de demonstrar possibilidades de encará-las para além de generalizações. Destaca-se como uma maneira de fazer isso o estudo da proximidade nessas organizações, que interfere diretamente nas práticas culturais do cotidiano, e está inexoravelmente ligado à inovação, à aprendizagem e à comunicação. Inclusive, a conexão entre todas as temáticas abordadas nesta dissertação é frequente, e, apesar da opção pela divisão de seções específicas para cada temática, a todo o momento busca-se estabelecer um diálogo quanto aos pontos de união entre esses enfoques no âmbito organizacional em geral e no contexto das micro e pequenas empresas.

Na sequência do processo de contextualização das organizações e das MPEs, a seção três, intitulada “Inovação: uma construção cultural” se inicia com uma retomada histórica dos principais significados atribuídos ao conceito de inovação desde a Grécia Antiga até os dias

atuais. Utiliza-se essa retomada para demonstrar a relevância da aprendizagem e da comunicação nos processos de significação e ressignificação da inovação, bem como para reforçar que ela é indissociável da cultura e do contexto que a possibilita e a transforma. Nesta seção, ainda são apresentadas reflexões sobre cultura de inovação e culturas de inovação, discutindo as relações de possível oposição e complementariedade entre os componentes “cultura” e “inovação” que formam esses conceitos.

Então, a seção quatro, “A ressignificação da inovação nas organizações a partir da aprendizagem” inicia com a apresentação de nuances ligadas ao saber e ao agir, que envolvem o conhecimento, para, na sequência, abordar a utilização da informação nas organizações, com destaque especial para a criação de significados, fundamental para os processos de aprendizagem. Ainda na seção quatro, destaca-se a necessidade de possibilitar uma maneira de “aprender a aprender” sobre a inovação, ou seja, de estimular processos de reflexão crítica sobre o conceito, embasando-se em teorias clássicas e contemporâneas ligadas à aprendizagem.

Por sua vez, a seção cinco: “O reconhecimento da comunicação como constituinte das organizações e indutora de processos organizacionais” discute as possibilidades ligadas ao entendimento da comunicação enquanto essência que constitui todas as práticas da vida humana, e, ao mesmo tempo, indica de que maneira os processos comunicacionais podem estimular tanto situações de controle e de ordem, quanto práticas cooperativas que embasam as culturas de inovação. Na mesma seção, são estabelecidas correlações entre os entendimentos de inovação e de comunicação, propondo vislumbrar as práticas inovativas a partir de um olhar comunicacional.

Na seção seis, “Estruturação dos resultados e proposições da pesquisa”, são detalhados os procedimentos metodológicos do estudo, e as principais reflexões realizadas nas seções anteriores são retomadas a partir do estabelecimento e da análise de categorias interpretativas. Além da Análise de Conteúdo dessas categorias, a seção ainda apresenta uma proposição metafórica como forma de fortalecer os conceitos abordados ao longo do estudo com uma representação.

Após a seção seis, encontram-se as Considerações Finais, que contemplam uma síntese das ideias discutidas e trazem indicativos para pesquisas futuras.

2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA ALÉM DE DETERMINISMOS E ESTEREÓTIPOS

2.1 Organizações: reflexões sobre aspectos visíveis e invisíveis

Para realizar o estudo de temáticas que permeiam o cenário das micro e pequenas empresas convém, de antemão, estabelecer um questionamento sobre o conceito de organização em si. De acordo com Harper (2016, p. 14, tradução nossa):

Todos nós sabemos intuitivamente o que organizações são, mas quando somos pressionados a especificar os elementos que as definem, provavelmente não demorará para nos darmos conta de que é muito mais difícil fazer isso do que parecia à primeira vista. Uma organização não tem um corpo visível, pelo menos fora dos membros individuais que são parte dela. No entanto, os membros individuais não são a organização por si só [...], [eles] podem sair e ser substituídos por outros, mas a organização continuará, então claramente há uma diferença entre os indivíduos e a organização. Uma organização pode ser construída onde as atividades ocorrem, mas a construção em si não é a organização (como um escritório vago atesta – a construção permanece depois de a organização deixar o local).

Diante do exposto, vê-se que a presença de elementos tangíveis como o espaço construído de uma organização ou a presença isolada dos indivíduos não é suficiente para definir uma organização, pois além deles variarem em cada contexto, também variam as dimensões históricas, culturais e operacionais que são intangíveis. No entanto, apesar da dificuldade de estabelecer parâmetros comuns que definam as organizações, uma das formas de caracterizá-las é entendê-las como um “fenômeno social” (HARPER, 2016, p.14).

Assumindo essa perspectiva, é possível adotar, como ponto de partida para a descrição de uma organização, o fato de que “uma de suas principais características é a interação humana” (MARCHIORI, 2006, p. 82); ou seja, se por um lado os indivíduos isoladamente não são a organização, por outro lado os vínculos estabelecidos continuamente entre eles são condição *sine qua non* para o seu surgimento e manutenção. Dito de outro modo, as organizações “são constituídas comunicativamente” (MARCHIORI, 2013, p. 26).

Baldissera (2014, p. 113) detalha essa afirmação ao atestar que, sem haver comunicação, “não é possível a existência de uma organização ou rede, seja como estrutura física estabelecida e geograficamente localizada, seja como instituição virtual”. Ainda sobre esse aspecto, o autor explica que, apesar de uma organização não se resumir à comunicação, outros aspectos, como o desejo de constituir o negócio, as ideias, os recursos, objetivos e as condições mercadológicas, não são o bastante para que institucionalmente ela (a organização)

se forme (BALDISSERA, 2014). Isso porque, de acordo com Garrido (2003, p. 18), sem a comunicação “não seriam possíveis o agrupamento, a coesão e a comunhão de objetivos”.

Esses objetivos se modificam a todo o momento à medida que as relações entre indivíduos, e destes com o ambiente, se constroem e se reconstroem, e, pelo fato desse movimento fluido ser essencial para a existência das organizações, elas “não obedecem a regras funcionalistas, mas a emergências heterogêneas, singulares” (DEJOUR, 2015, p. 39, tradução nossa). Dito de outro modo, as organizações são “ambientes dinâmicos, interativos, discursivos, com elementos constituintes (essenciais) e constitutivos (meios e recursos) no processo de criação e de consolidação de realidades” (MARCHIORI, 2013, p. 20). Por isso, enquanto algo dinâmico formado “por/em comunicação” (BALDISSERA, 2014, p. 113), a organização pode ser vista como “processo e não como entidade” (CHIA, 2003, apud MARCHIORI, 2008, p. 138), ou seja, acredita-se que as tentativas para caracterizá-la como algo puramente estanque e homogêneo não condizem com a realidade complexa e dinâmica em que ela se constitui.

Apesar disso, de acordo com Weick (1979, apud DUARTE; ALCADIPANI, 2016, p. 61), a própria palavra ‘organização’ traz consigo a ideia de algo estático e rígido, enquanto substantivo que vem do grego *organon* e que significa instrumento ou ferramenta (FRANCO, 2011, p. 55). Por essa razão, Weick defendeu que “as organizações seriam melhor compreendidas enquanto verbos (*organizing*¹), ressaltando a sua natureza processual” (DUARTE; ALCADIPANI, 2016, p. 61).

Ao entender as organizações como verbos, elas não são vistas como um objeto que se resume apenas aos aspectos tangíveis, mas sim “como um emaranhado de práticas em constante processo de (re/des)construção” (SCHATZKI, 2006; VAN DE VEM; POOLE, 2005 apud SANTOS; SILVEIRA, 2015, p. 92). Dessa maneira, adota-se uma perspectiva de considerar a fluidez, o que pode “vir a ser” (CHIA, 1995, apud SANTOS; SILVEIRA, 2015, p. 92) a organização, o que ela se torna dia a dia (MARCHIORI, 2013, p. 26), ao invés de buscar apenas características estanques que a representam. De acordo com esse enfoque processual:

¹ De acordo com Weick (1973, apud MONTENEGRO; CASALI, 2008), as organizações não podem ser definidas como substantivo, pois isso seria restringi-las ao momento presente, ao invés de vislumbrá-las como algo que muda a todo instante. Por isso, o autor prefere o verbo no gerúndio “organizing”, ao invés do substantivo “organization”. A palavra “organizing” pode ser livremente traduzida como “organizando”, mas costuma ser usada apenas em inglês. Ao optar pelo uso da referida expressão “organizing”, Weick demonstra entender o “processo organizacional enquanto ação contínua” (MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 3).

[...] os fenômenos sociais como indivíduo, ambiente, estrutura e organização deixam de ser tomados como certos, como dados na “ordem natural” das coisas, como entidades fixas e estáveis com uma essência própria. Eles passam a ser tratados, compreendidos e explorados empiricamente como efeitos sempre efêmeros e transitórios produzidos “dentro” de um processo de organização das ações, interações e relações em uma “realidade” emergente, sempre em fluxo e transformação (CHIA, 1995; BJORKENG; CLEGG; PITSIS, 2009, apud SANTOS; SILVEIRA, 2015, p. 92).

Apesar de haver esse entendimento de organização enquanto algo mutável, fluido e em constante movimento, que será defendido neste estudo, muitas abordagens acabam por privilegiar o caráter instrumental e ferramental das organizações; nelas: “Tradicionalmente, uma organização é entendida como um sistema social limitado, com estruturas e objetivos específicos e que atua de forma mais ou menos racional e coerente” (COOPER; BURREL, 1988, apud DUARTE; ALCADIPANI, 2016, p. 58).

Essa tendência em compreender meramente o caráter instrumental das organizações pode ser melhor visualizada por meio da metáfora do *iceberg*. Em uma visão instrumentalista, percebe-se apenas a ponta do *iceberg*, ou seja, os aspectos visíveis e tangíveis, como os produtos e serviços da organização, a atividade fim dos empregados, os canais de comunicação com o mercado e o lucro decorrido dos processos. No entanto, para além desses aspectos visíveis e superficiais, encontra-se toda a complexidade que compõe a organização enquanto um fenômeno social processual e mutável, como as relações que os indivíduos estabelecem continuamente entre si, as motivações e comportamentos de cada um, as ações cotidianas, as normas, entre outros aspectos que, apesar de “invisíveis”, são constituintes das organizações. A figura 1 sintetiza esse conceito:

Figura 1 - Metáfora do iceberg



Fonte: ROCHA (2015²).

² Disponível em: < <http://www.luizrocha.net/wp-content/uploads/2015/11/89-Iceberg-Organizacional.jpg>>. Acesso em: mai. 2016.

Os elementos que se encontram “submersos” nessa metáfora do iceberg são os aspectos culturais da organização. De acordo com Geertz (1973, apud TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 2000, p. 24) por meio da cultura as pessoas “se comunicam, perpetuam-se e desenvolvem seu conhecimento sobre as atitudes em relação à vida. A cultura é a fábrica de significados na qual os seres humanos interpretam sua experiência e orientam suas ações”. Trompenaars e Hampden-Turner (2000, p. 19, grifo do autor, tradução nossa) complementam essa definição afirmando:

Não podemos entender por que indivíduos e organizações agem de determinada maneira sem considerar os **significados** que eles atribuem ao ambiente. Um “mercado complexo” não é uma descrição objetiva tanto quanto é uma percepção cultural. [...]. A organização e suas estruturas são, portanto, mais do que a realidade objetiva.

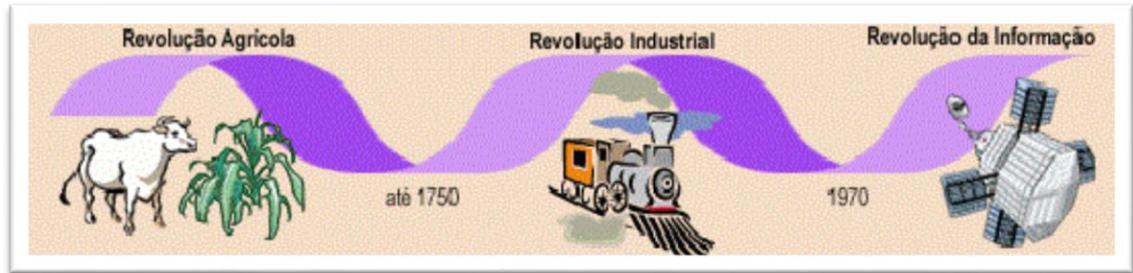
Então, sabendo que o entendimento de organização está muito além das questões objetivas, visíveis e tangíveis que são comumente visualizadas, por que há uma tendência a vislumbrar fundamentalmente esses aspectos instrumentais?

Mesmo que a etimologia da palavra organização enquanto instrumento ou ferramenta possa contribuir para um entendimento superficial e simplificado do conceito (enxergando, metaforicamente, apenas a parte superior do *iceberg*), de acordo com Franco (2011, p. 55):

As instrumentalidades são detectadas nas práticas formais desde as primeiras organizações de que se têm notícias, para construção de igrejas, pirâmides, impérios, armadas etc [...], [mas] foi com a invenção e o desenvolvimento das máquinas, durante a Revolução Industrial que esses conceitos fincaram raízes dentro de organizações.

Para compreender como o caráter instrumental passou a prevalecer em muitos discursos sobre as organizações a partir da Revolução Industrial, e de que maneira esse ideal pode ser ressignificado para um entendimento fluido, processual e complexo na contemporaneidade, optou-se por recorrer ao estudo de Toffler (1980) sobre as três ondas de transformação da civilização humana. De acordo com o autor, a reflexão a partir dessa analogia permite olhar para a história como uma sucessão de ondas de mudança (representadas na figura 2), questionando-se para onde os indivíduos serão conduzidos em cada transformação; o objetivo não é analisar apenas as continuidades ou as discontinuidades, mas sim identificar em que isso afeta e pode afetar os padrões de comportamento.

Figura 2 - Ondas de mudança



Fonte: adaptado de Toffler (1980), e extraído de PORÉM (2015, p. 19).

Para Toffler (1980), a primeira onda de mudança caracterizou-se pela Revolução Agrícola. De acordo com o autor, antes do desenvolvimento da agricultura, a sobrevivência dos povos primitivos estava baseada no nomadismo, com atividades de caça, coleta e pesca. Então, há cerca de 10 mil anos, o homem tornou-se sedentário, e a “terra passou a ser a base da economia, vida, cultura, estrutura familiar, e política” (TOFFLER, 1980, p. 21, tradução nossa). Assim, estabeleceu-se uma estrutura agrícola que foi sendo pouco a pouco inserida em um sistema feudal, com uma divisão estrita de classes e de trabalho em comunidades, sendo que em cada uma delas havia um controle altamente autoritário feito pela nobreza. Por conta do desejo de mudança e da busca por novas oportunidades, um número cada vez maior de servos que trabalhavam nas terras começou a fugir dos campos e a concentrar-se nas cidades, o que culminou com o enfraquecimento gradual do feudalismo. De acordo com Ferrara (2013, p. 76), “relações humanas e organizacionais [...] encontram, na cidade, o lugar primordial que as faz acontecer e as referencia”, e esse crescimento dos centros urbanos vai impulsionar o surgimento da segunda onda, caracterizada pela Revolução Industrial, que será a base que subsidiará a construção de uma visão instrumental das organizações.

Toffler (1980, p. 22) defende que o processo de industrialização que ganhou espaço a partir do século XVII significou muito mais do que o surgimento de chaminés e de linhas de montagem, pois configurou “um sistema social rico, multifacetado que tocou cada parte da vida humana e atacou cada recurso da primeira onda”. Para o autor, esse sistema se constituiu a partir de um conjunto de seis regras ou princípios inter-relacionados, sintetizados no quadro 1.

Os princípios apresentados passaram a ser aplicados em diferentes países, não apenas nas fábricas, mas também em organizações de outros segmentos. De acordo com Toffler (1980, p. 31, tradução nossa): “Escolas, hospitais, prisões, governos [...] adotaram muitas das características da indústria – a divisão de trabalho, a estrutura hierárquica e a frieza da

impessoalidade” (TOFFLER, 1980, p. 31, tradução nossa). Assim, na segunda onda, criou-se uma ordem burocrática nas organizações.

Quadro 1 - Princípios da Segunda Onda – Revolução Industrial

Princípio	Definição
Padronização	Produção em massa e padronizada de produtos e serviços obedecendo a regras estritas e previamente estabelecidas. A padronização não foi aplicada apenas nas indústrias, mas também na educação, na mídia, nas medidas, nos preços, na linguagem, no estilo de vida. Por meio dos padrões estabelecidos, também foi possível instaurar formas de mensurar e quantificar o espaço e os recursos utilizados na produção.
Especialização	Cada parte do trabalho, tanto nas linhas de produção industrial quanto nos demais setores, passa a ser realizada por um indivíduo com um perfil pré-determinado para a atribuição. Com isso, a figura do profissional capaz de atuar em diversas atividades na terra é substituída pelos especialistas.
Sincronização	Redefinição da relação com o tempo, relacionando-o diretamente à quantidade de capital que poderia ser viabilizada a cada instante. De acordo com Toffler (1980, p. 51-52), se um empregado se atrasasse para cumprir determinada tarefa, o restante da linha de montagem seria prejudicado, a produção seria menor, e conseqüentemente o ganho financeiro também. Por isso, a pontualidade se tornou uma “necessidade social”, e os horários do dia a dia passaram a ser definidos a partir da relação com as máquinas.
Concentração de energia, dinheiro e poder	Toffler (1980) ressalta que a industrialização criou nas cidades uma série de conglomerados para agrupar determinadas categorias de indivíduos: os pobres se concentraram em guetos, o trabalho se concentrou nas fábricas, os criminosos foram agrupados em prisões, a educação passou a se concentrar nas escolas, etc. Além disso, em diferentes segmentos industriais como bebidas, cigarros, comidas, etc, um número restrito de grandes empresas passou a concentrar a maioria da produção dos bens.
Maximização	Surgiu uma “paixão” pela grandeza e pelo crescimento. Em outras palavras, “grande tornou-se sinônimo de eficiente” (TOFFLER, 1980, p. 54, tradução nossa), e as grandes organizações passaram a ser altamente valorizadas. Toffler (1980, p. 55) exemplifica esse fenômeno abordando o caso da empresa AT & T, que, sozinha, empregava mais de 950 mil pessoas na década de 1970.
Centralização	De acordo com Toffler (1980), para garantir a máxima produtividade nas organizações, foram criadas formas de trabalho baseadas na centralização da informação e no comando. Ainda conforme o autor, a gestão centralizada passou a ser vista como um avanço, uma ferramenta estratégica para garantir o crescimento.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Toffler (1980).

Cunha (2011, p. XVIII) explica que: “A palavra burocracia combina o termo *bureau*, francês para escritório ou gabinete, com *krátos*, a palavra grega para poder”. Ao detalhar o conceito, o autor menciona que o formato burocrático da indústria posteriormente adotado por

outras organizações foi inspirado na “máquina de guerra prussiana” do século XIX (berço da Alemanha), que mostrava “como era possível criar um coletivo capaz de eliminar o individualismo e de curvar qualquer tentativa de submissão” (MORGAN, 1986, apud CUNHA, 2011, p. XVIII). Nessa ordem burocrática, algumas características podem ser identificadas, tais como: as regras costumam ser explicitadas em arquivos e documentos para que sejam seguidas a risca de forma racional e padronizada, e isso é garantido por uma autoridade hierárquica que considera os indivíduos de maneira impessoal a partir da função que eles ocupam; há uma grande centralização e controle da informação; a atuação na organização pressupõe uma dedicação integral e a fiel execução do trabalho de acordo com as normas estabelecidas, obrigando o indivíduo a realizar a clara separação entre os deveres na organização e a vida pessoal (CUNHA, 2011). Com essas características, desenvolve-se “um trabalho quase mecânico [,] [...] racionalmente dividido. [...] Cada pessoa conhece a parcela de autoridade e responsabilidade que lhe cabe” (CUNHA, 2011, p. XIV).

A fim de detalhar ainda mais de que maneira as organizações burocráticas se constituíram é possível compará-las metaforicamente a uma máquina (MORGAN, 1996), símbolo da Revolução Industrial na segunda onda. De acordo com Queiroz Neto (2011), que faz uma reflexão sobre a obra de Morgan, a forma instrumental de vislumbrar as organizações como máquinas busca exaltar a máxima eficiência, padronização e previsibilidade das rotinas, e “desloca o foco do humano-processo para o humano-réplica da certeza, do pensamento linear, da objetividade e da justificativa para a própria existência [...]” (QUEIROZ NETO, 2011, p. 109). Dito de outro modo, a estruturação das organizações nesse formato faz com que os indivíduos não sejam vistos em sua singularidade, mas ao invés disso se constituam como “modelos que se encaixem em uma organização e método” (MORGAN, 1996, p. 32).

Para Queiroz Neto (1996, p. 110), apesar da associação entre organização e máquina ter sua força ligada à busca pela eficiência e ao aumento da produtividade, “suas limitações surgem na incapacidade de conviver com a adversidade”, e, portanto, das organizações posicionarem-se em uma realidade complexa formada por aspectos visíveis e invisíveis que se transformam cada vez mais rapidamente. Morgan (1996, p. 38) aborda essa limitação ao explicar que “as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados”. Apesar de no início da Revolução Industrial a busca pela previsibilidade parecer útil para alcançar resultados, a partir da segunda metade do século XX ela começa a dar sinais de desgaste. De acordo com Ferrara (2013, p. 82):

A paisagem que ostentava as grandes arquiteturas das fábricas com suas chaminés e um território urbano definitivamente marcado pela rotina de trabalho e produção das vilas operárias foi rapidamente substituída pelos esqueletos das arquiteturas anteriores, que passaram a povoar os antigos territórios industriais, definitivamente alijados de seu prestígio [...]. Aceleração, crescimento, expansão, degenerescência passam a ser características da metrópole, e seus signos são as marcas simultâneas do apogeu e da decadência. (FERRARA, 2013, p. 82).

Assim, o aumento exacerbado das organizações e dos centros urbanos culmina no consumo desenfreado de recursos não renováveis como o petróleo, no crescimento de demandas de mercado e na urgência de pensar em diferenciais para driblar os desafios do dia a dia. Nesse cenário, as necessidades de inovação passam a se sobrepor às de produção (ALTER, 2010, p. 348), e, para sobreviverem, as organizações percebem pouco a pouco que precisam entender claramente as nuances da estrutura que possuem, a forma com que as atividades se realizam no cotidiano, os processos em que estão sendo dispendidos recursos, enxergando o sentido e as memórias que elas constroem, ao invés de vislumbrar apenas seus pontos fortes econômicos (BALOCK; KAREEM, 2007).

Diante dessa necessidade, emerge a terceira onda apresentada por Toffler (1980), calcada na informação e impulsionada pelo crescimento de descobertas científicas e de tecnologias para o processamento de dados, sistemas de engenharia, digitalização de dispositivos, energias renováveis, entre outras. De acordo com Balock e Kareem (2007, p. 133), ao mesmo tempo em que essa onda de transformação “é pilotada pela tecnologia da informação, ela também possui copilotos, entre eles as demandas sociais em todo o mundo por maior liberdade e individualização”.

Por conta dessas demandas sociais, a “chave para a civilização da terceira onda é flexibilidade” (BALOCK; KAREEM, 2007, p. 138). Flexibilidade não só para lidar, mas para valorizar heterogeneidades ao invés de princípios padronizadores e homogeneizantes, flexibilidade para promover mudanças, flexibilidade para valorizar as singularidades dos indivíduos, flexibilidade para descentralizar decisões e construir estruturas mais enxutas, entre outros. Então, reestruturar as organizações a partir dessa palavra de ordem é um grande desafio, pois:

[...] quando uma onda de mudança tão grande se lança contra a sociedade e a economia, os executivos tradicionais, acostumados a operar em águas mais seguras, são tipicamente lançados ao mar. Os hábitos de uma vida inteira – os próprios hábitos que os ajudaram a alcançar o sucesso – tornam-se agora contraproducentes. [...] E o mesmo acontece com as empresas. Os próprios produtos, procedimentos e formas organizacionais que as levaram ao sucesso no passado muitas vezes se tornam a sua ruína. Na verdade, a primeira regra de sobrevivência é bem clara: nada é mais perigoso do que o sucesso de ontem (TOFFLER, 1985, p. 13-14).

Por isso, as organizações consolidadas a partir dos princípios de padronização, especialização, sincronização, concentração, maximização e centralização (TOFFLER, 1980) precisam refletir criticamente sobre esses princípios e repensá-los em um cenário altamente instável, constituído por indivíduos que questionam “uma nova definição do que as organizações são e o que elas fazem [...] [e] querem ver mais responsabilidade” (BALOCK; KAREEM, 2007, p. 139), não apenas em relação aos resultados financeiros, mas também em relação aos efeitos que a busca desses resultados ocasiona no meio ambiente e na convivência social.

De acordo com Cunha (2011), nesse cenário discute-se o surgimento de organizações pós-burocráticas; nelas “cada um assume a responsabilidade pelo sucesso do todo” (HECKSHER, 1994, p. 24), e, apesar de manterem-se componentes burocráticos para a estruturação de procedimentos e rotinas, vários pontos são distintos nesse tipo de estrutura.

Entre eles, encontra-se a “inevitabilidade da hierarquia”, comum à burocracia, superada por formatos como a “heterarquia, um sistema organizacional baseado na dispersão do poder por vários agentes”, e também pela “autonomia responsável, [...] no qual cada um define a sua ação no âmbito de uma visão comum e é avaliado pelos resultados que consegue” (CUNHA, 2011, p. XX). Além do questionamento dos sistemas hierárquicos, nas organizações pós-burocráticas há o intuito de desenvolver ambientes de confiança mútua, propícios à improvisação, à criatividade e à inovação, com regras que existem apenas para coordenar as atividades e não para manter o controle e a centralização (CUNHA, 2011).

Apesar das vantagens que esse formato organizacional pode trazer, a estruturação de um sistema com as características mencionadas anteriormente enfrenta uma série de entraves,

[...] dada não apenas a resiliência da burocracia, o seu sucesso histórico e o grau de controle que ela possibilita aos dirigentes, bem como a possibilidade de as novas formas, em vez de manterem a organização na criativa “orla do caos”, a poderem fazer pender para o lado da desordem e da descoordenação. (CUNHA, 2011, p. XXIII).

Em relação a essa dificuldade de substituir o modelo burocrático instaurado com a Revolução Industrial, ainda é válido reforçar que o desafio de modificá-lo reside no fato de que ele encontra-se enraizado nos aspectos submersos e invisíveis da organização, ligados à cultura, aspectos esses que foram se fortalecendo a partir de preceitos industriais da segunda onda que privilegiavam a manutenção de um alto controle, pelo receio de que a produtividade fosse reduzida.

Diante desse cenário, questiona-se: qual seria o modelo de atuação para a terceira onda capaz de garantir a flexibilidade ao mesmo tempo em que a organização mantém a capacidade de produzir resultados?

Segundo Alter (2010), não há um modelo estável capaz de substituir o formato mecanicista e burocrático instaurado com a industrialização. Por isso, o autor defende que se vive uma situação de “movimento (ALTER, 2004), que coloca em evidência que a problemática de gestão não consiste em passar de um modelo para outro, mas passar de um modelo estável a uma dinâmica sem modelo” (ALTER, 2010, p. 349, tradução nossa). Morgan (1996) corrobora com essa perspectiva ao defender, ao final de sua obra sobre as metáforas da organização, a relevância da imaginação, que tem muita relação com a capacidade de improvisação e de inovação das organizações. De acordo com Queiroz Neto (2011, p. 118): “A imaginação do futuro é a perspectiva de movimentos constantes, mas de inércias atormentadoras e às vezes incompatíveis com o momento histórico”. Dito de outro modo, lidar com o movimento e com a ausência de modelos estáveis é lidar com o paradoxo entre a mudança e o desejo de estabilidade, e isso envolve estabelecer questionamentos permanentes e manter viva a capacidade de aprender.

Para Alter (2010, p. 349), a possibilidade de aprender é uma das razões que faz com que os empregados sintam-se mais mobilizados em um cenário de movimento do que em um cenário mecanicista, pautado pela rigidez; isso porque, de acordo com o autor, o fato de esses empregados poderem se apropriar de algo novo os dá “um sentido e uma eficácia localmente adaptada”, ou seja, faz com que eles enxerguem como podem ampliar a relevância de suas atividades.

Além do fato de se sentirem mobilizados com as possibilidades de aprendizado, os empregados também se sentem mais confortáveis a propor mudanças, pois em um cenário de movimento fica cada vez mais aparente a contradição das organizações contemporâneas que estimulam, por um lado, o engajamento, a capacidade de inovar e de assumir riscos, e por outro lado aumentam as formas de controle para garantir a eficiência; por conta dessas lógicas opostas, se “cria um efeito de entrave considerável na compreensão das regras: cada uma delas é compreensível em si, mas incompreensível se procuramos as integrar em uma coerência organizacional global” (WEICK, 1995, apud ALTER, 2010, p. 349, tradução nossa), e como o trabalho no cotidiano é dificultado por conta disso, é preciso viabilizar soluções que modifiquem essa lógica.

Outro ponto ressaltado por Alter (2010) que contribui para a mobilização dos empregados a fim de ampliar a flexibilidade envolve a percepção deles sobre a rapidez de

mudanças que se sobrepõem nas organizações; essa rapidez acaba impulsionando-os a buscarem soluções para questões emergenciais e somente depois encontrar os procedimentos e regras que poderiam justificar de forma oficial a ação que foi tomada.

No entanto, para os dirigentes, por conta da motivação dos empregados para a aprendizagem, da contradição identificada entre o impulso à inovação e a valorização da estabilidade, e das mudanças que se sobrepõem e são difíceis de serem justificadas, podem ser criadas muitas vezes situações de desordem, e, de acordo com Alter (2010, p. 350), o desejo dos dirigentes de organizar as rotinas acaba criando uma desordem ainda maior.

Por isso, nesse cenário, o autor explica que emerge a necessidade de uma “competência coletiva, [...] [que] se torna a capacidade de agregar saberes, *know-how*, relações e representações que se encontram disseminadas no espaço social da organização” (ALTER, 2010, p. 350, tradução nossa). Essa competência coletiva está diretamente ligada à capacidade de construir um ambiente de cooperação e de confiança, pautado em elos sociais que não se resumem “em um sistema de trocas, [...] mas na necessidade de partilhar as emoções (ou sentimentos), de se associar aos outros” (ALTER, 2010, p. 364, tradução nossa). O desejo de pertencer a algo coletivo e de se doar a isso é o que dá vida ao “sentimento de existir, o prazer vindo do sentimento de construir a sociedade a partir dos outros, se associando e se ‘misturando’ nas trocas de bens e nos *links* de toda natureza” (ALTER, 2010, p. 364, tradução nossa).

Então, ao abordar a necessidade de cooperação e de coletividade, retoma-se o fato de uma organização se constituir “por/em comunicação” (BALDISSERA, 2014, p. 113) e, acredita-se que a competência coletiva mencionada por Alter (2010) está diretamente ligada aos processos comunicacionais. Para Porém, Cabral e Guaraldo (2015, p. 5183), quando se vincula a comunicação:

[...] ao conceito de competência de uma organização, percebemos que os sujeitos dessa organização são o centro desta perspectiva, uma vez que são eles os agentes dinamizadores e mobilizadores de competências individuais e coletivas que, em contato com o contexto vivido [...] projetariam uma rede de conhecimentos, de saberes múltiplos e práticas diversificadas voltados para a inovação.

Em outras palavras, reconhecer a comunicação como uma competência coletiva significa assumir o protagonismo dos indivíduos e valorizar os vínculos que eles estabelecem e reestabelecem entre si a todo o momento em suas relações. De acordo com Ferrara (2013, p. 86), o “fluxo das cambiantes relações” permite superar a ideia de organização enquanto “uma estrutura fixa, [...] comandada pela certeza do capital e pelo lucro estável”, e, ao invés disso,

incluir uma perspectiva de “partilha entre o capital e o lucro, entre a produção e o consumo, entre a organização como ordem e aquela que se redescobre ao diferenciar-se e desorientar-se” (FERRARA, 2013, p. 86).

Assim, ao enxergar a organização no contexto da terceira onda sob o enfoque fluido da comunicação, se valida a perspectiva de Weick (1979, apud DUARTE; ALCADIPANI, 2016) de encarar o fenômeno social organizacional a partir do verbo *organizing* e não com um viés puramente instrumental e ferramental. Cooren, Brummans e Charrieras (2008, apud DUARTE; ALCADIPANI, 2016, p. 61) defendem que o entendimento de organização como verbo, preconizado por Weick, rompe com duas tendências dominantes nos estudos organizacionais instrumentais: a reificação e a naturalização.

Reificação no sentido de como o processo pelo qual uma formação social é abstraída do contexto instável, complexo e heterogêneo da sua origem e tratada como uma entidade concreta, homogênea e relativamente estável. A naturalização, por sua vez, refere-se a uma ilusão de que as organizações são objetos naturais e não um fenômeno produzido em circunstâncias históricas, envolvendo relações de poder específicas. (DUARTE; ALCADIPANI, 2016, p. 61).

De acordo com Duarte e Alcadipani (2016, p. 58) a reificação e a naturalização não são capazes de abarcar a complexidade e a fluidez dos fenômenos nas organizações, que envolvem tanto os aspectos visíveis quanto os invisíveis. Por isso, é possível recorrer ao entendimento de Morin (2005) sobre a complexidade para reforçar por que a abordagem instrumental, reificada e naturalizada das organizações não consegue contemplar toda a multidimensionalidade desses fenômenos sociais.

De acordo com Morin, a realidade costuma ser comumente encarada a partir do “paradigma da simplificação” (MORIN, 2005, p. 11), que tende a reduzir os fenômenos a aspectos mensuráveis, a uma ordem exata, que não valoriza a diversidade e as contradições intrínsecas ao contexto e que são essenciais para a inovação. Isso acaba criando “uma inteligência cega [que] destrói os conjuntos e as totalidades, isola todos os seus objetos do seu meio ambiente” (MORIN, 2005, p. 12), e, metaforicamente, separa a superfície do iceberg de sua parte submersa, os aspectos visíveis da organização de seus aspectos invisíveis e culturais.

Então, para compreender o processo organizacional como um todo, é essencial vislumbrá-lo a partir do pensamento complexo, que não elimina a simplicidade, pois integra “os modos simplificadores de pensar, mas recusa as consequências mutiladoras, redutoras, unidimensionais [...] de uma simplificação que se considera reflexo do que há de real na realidade” (MORIN, 2005, p. 6). Em outras palavras, a complexidade entende que é preciso

uma compreensão social que vá muito além do que é apenas mensurável, e, com isso, abarque “o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo” (MORIN, 2005, p. 13), colocando em relação aspectos heterogêneos entre si que são inseparáveis.

Ao dizer que a complexidade coloca em **relação** essas heterogeneidades, é possível vislumbrar a aproximação que existe entre a referida complexidade e a comunicação nas organizações, já que: “A base da comunicação organizacional [...] é a relação. Estar em relação, pôr em relação, perceber as zonas de intersecção, gerir e administrar os relacionamentos” (SILVA, 2008, p. 7). Ainda de acordo com Silva (2008, p. 8): “A arte da relação, portanto, é a arte de juntar, associar, articular, potencializar e vincular organicamente elementos que teriam tudo para permanecer separados e em franca oposição”. Então, a comunicação é a competência coletiva que constitui toda a multidimensionalidade dos processos organizacionais, sejam eles visíveis ou não. Sabendo disso, questiona-se: será que as organizações que mantêm os indivíduos em relações estreitas, nas estruturas enxutas das micro e pequenas empresas (MPEs), poderiam se beneficiar dessa proximidade para fortalecerem uma competência coletiva e utilizá-la como indutora para a inovação? Para responder a esse questionamento, é preciso inicialmente compreender as nuances que permeiam o entendimento das micro e pequenas empresas.

2.2 Micro e pequenas empresas: representatividade e representações

A consolidação do princípio de maximização que emergiu com a segunda onda (TOFFLER, 1980), segundo o qual valoriza-se a amplitude das organizações como sinônimo de máxima eficiência, acaba por ocultar muitas vezes o protagonismo e a complexidade dos negócios de pequeno porte em âmbito mundial.

De acordo com Marchesnay (2003, p. 107), de 95 a 98% das empresas registradas na maioria dos países são micro e pequenas empresas, e esse percentual seria ainda maior se fossem consideradas as atividades realizadas sem registro formal (LIEDHOLM; MEAD, 1999). No Brasil, por exemplo, as micro e pequenas empresas correspondem a 99% dos estabelecimentos privados não agrícolas e empregam mais de 50% dos empregados formais (SMPE, 2014), fortalecendo substancialmente a economia e o desenvolvimento de municípios, regiões e estados e contribuindo com a distribuição de renda (MORELLI, 1994, apud VIAPIANA, 2001). Apesar da representatividade econômica e social das MPEs, a maioria dos estudos acaba por focar as grandes organizações, principalmente as

multinacionais, aplicando teorias criadas a partir da análise de grandes sistemas em micro e pequenos negócios (MARCHESNAY, 2003, p. 107; GRAHAM, 2010, p. 91).

Como consequência, acredita-se que esses negócios se tornam “ilustres desconhecidos” (MARCHESNAY, 2003, p. 110), e a caracterização dos mesmos acaba ficando restrita a generalizações e à perpetuação de representações estereotipadas, que não valorizam “a identidade profunda das MPEs, o que elas são e o que elas fazem” (MARCHESNAY, 2003, p. 110), ou seja, as questões culturais invisíveis e submersas que constituem as práticas no dia a dia. Ao invés disso, priorizam-se apenas aspectos mensuráveis para referir-se às micro e pequenas empresas, a começar pela forma com que elas são classificadas como tal.

No Brasil, a legislação nacional (BRASIL, 2006) prevê a definição das MPEs de acordo com o faturamento, sendo que a micro empresa deve possuir receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, e por sua vez a pequena empresa deve possuir faturamento superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

Além desse critério de classificação, há ainda o método adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que considera o número de empregados e a atividade econômica para estabelecer uma divisão entre as organizações, conforme ilustra a quadro 2.

Apesar desses critérios mensuráveis utilizados para a classificação serem úteis para calcular a dimensão das micro e pequenas empresas e para pautar políticas públicas especiais e estímulos fiscais (FILION, 1990, apud LIMA, 2001), de acordo com Ratnner (1985, apud VIAPIANA, 2001, p. 4), eles não são suficientes para estabelecer um entendimento adequado, se não estiverem atrelados à discussão de outras características ligadas aos pequenos negócios.

Quadro 2 - Classificação do porte das organizações de acordo com o SEBRAE

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
MICROEMPRESA	ATÉ 09 PESSOAS OCUPADAS	ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS
PEQUENA EMPRESA	DE 10 A 49 PESSOAS OCUPADAS	DE 20 A 99 PESSOAS OCUPADAS
MÉDIA EMPRESA	DE 50 A 99 PESSAS OCUPADAS	DE 100 A 499 PESSOAS OCUPADAS
GRANDE EMPRESA	ACIMA DE 100 PESSOAS	ACIMA DE 500 PESSOAS

Fonte: SEBRAE (2014, p. 23).

Isso porque, no caso do critério de classificação quantitativo adotado segundo o número de empregados, por exemplo, ele pode camuflar a contribuição econômica de algumas MPEs, que embora empreguem menos, possuem faturamento igual ou superior às grandes organizações, como é o caso de uma *startup*, organização cujo nome em tradução literária significa “iniciar”, e que é projetada com uma estrutura enxuta “para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012, p. 7). Apesar de a *startup* envolver um número reduzido de empregados, os mesmos têm como princípio em comum a consciência quanto à criação de inovações disruptivas e escaláveis, que, mesmo incertas, tenham a chance de ser diferentes de tudo que já é disponibilizado no mercado, para alcançar o maior número de indivíduos, e conseqüentemente culminar em um alto faturamento (EXAME, 2010). Em contrapartida, na maioria das micro e pequenas empresas, os riscos e as incertezas intrínsecos ao processo de inovação são vistos com receio, e acredita-se nessas organizações que é pouco viável investir recursos financeiros ou mesmo humanos para tal (SILVA; DACORSO, 2014). Portanto, não há na maioria das micro e pequenas empresas uma consciência para a inovação, e então, ao avaliar apenas o número de empregados e/ou o faturamento, são relegadas questões culturais invisíveis que diferenciam as *startups* das demais micro e pequenas empresas.

Então, pelo fato dos critérios mensuráveis não contemplarem toda a complexidade das MPEs, pergunta-se: a observação das características presentes no dia a dia das micro e pequenas empresas poderia contribuir para o entendimento dessas organizações? De que maneira esses aspectos costumam ser representados em estudos e quais são suas lacunas?

Segundo Torrès (2003a), há a predominância de quatro tendências nas pesquisas que apontam características dos pequenos e médios negócios (sendo que aqui se optou por estender esse foco também às micro empresas): a **especificidade**, que é mais comum e será abordada com maior detalhamento, e, além dela, as tendências da **diversidade**, **síntese** e **desnaturação**.

A tendência da **especificidade** realiza uma abordagem que é “deliberadamente universal e unitária, e propõe trazer a especificação das características intrínsecas das pequenas e médias empresas (suas especificidades) em oposição às grandes empresas, deduzindo a essência de suas problemáticas” (TORRÈS, 2003a, p. 1, tradução nossa), ou seja, deixando, assim como ocorre com os critérios de classificação com base no faturamento e no número de empregados, de questionar os aspectos culturais invisíveis e únicos a cada contexto. Assim, essa tendência, apesar de ter o seu mérito por reconhecer que os pequenos negócios têm particularidades que precisam ser consideradas nos estudos, acaba contribuindo

para a criação de estereótipos e visões universalistas dessas organizações. No Brasil, um dos autores que enfoca esse viés da especificidade é Leone (1999), e o próprio nome do artigo já atesta isso: “As especificidades das pequenas e médias empresas”. O autor divide essas especificidades em organizacionais, decisórias e individuais, cujas características estão resumidas no quadro 3.

Quadro 3 - Especificidades das pequenas e médias empresas

Especificidades organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pobreza de recursos; ▪ Gestão centralizada; ▪ Situação extra-organizacional incontrolável; ▪ Fraca maturidade organizacional; ▪ Fraqueza das partes no mercado; ▪ Estrutura simples e leve; ▪ Ausência da atividade de planejamento formal; ▪ Fraca especialização; ▪ Estratégia intuitiva e pouco formalizada; ▪ Sistema de informações simples.
Especificidades decisórias
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomada de decisão intuitiva; ▪ Horizonte temporal de curto prazo; ▪ Inexistência de dados quantitativos; ▪ Alto grau de autonomia decisória; ▪ Racionalidades econômica, política e família.
Especificidades individuais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onipotência do proprietário-dirigente; ▪ Identidade entre pessoa física e jurídica; ▪ Dependência ante certos empregados; ▪ Influência pessoal do proprietário-dirigente; ▪ Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal; ▪ Propriedade dos capitais; ▪ Propensão a riscos calculados.

Fonte: adaptado de Leone (1999, p. 94).

Mesmo que as características vislumbradas no quadro 3 sejam comuns em muitas organizações de pequeno e médio porte, tomando como base alguns pontos é possível questionar sua universalidade.

Por exemplo, um dos enfoques presente nas três especificidades descritas, diz respeito à centralização das decisões. Comumente, costuma-se descrever o proprietário-dirigente dessas organizações como um indivíduo onipotente, influente (LEONE, 1999), que assume sozinho o desafio de equilibrar diferentes atividades (AQUILLO et al., 2009, apud DEFAYS; ST-PIERRE, 2011, p. 3) e de zelar pelos resultados da organização, afinal, “é o dirigente que

decide, que renuncia, que aceita, que recusa, que recruta, que demite, que investe...” (TORRÈS, 2009, p. 358, tradução nossa). No entanto, de acordo com Marchesnay (2003), uma das razões para questionar esse estereótipo de centralização está ligada ao fato de que a maioria dos pequenos negócios é familiar, e diante desses laços estreitos, os parentes do responsável pela organização podem não apenas guiar os processos, como também incentivá-los ou impedi-los caso sintam-se ameaçados.

Portanto, “a centralização das decisões aparece como uma afirmação heroica, simplificada, bem longe da realidade” (MARCHESNAY, 2003, p. 113, tradução nossa). Em outras palavras, é importante relativizar a questão da onipotência e da centralização em relação ao proprietário de um micro e pequeno negócio, a fim de considerar as MPEs em sua complexidade. Isso porque, ao restringir o olhar apenas para um estereótipo como esse, deixa-se de vislumbrar o proprietário como indivíduo singular, cuja conduta e objetivos têm relação com o contexto em que ele está inserido, “suas experiências passadas, sua cultura e seus valores” (DEFAYS; ST-PIERRE, 2011, p. 3, tradução nossa).

Outro ponto predominante nas especificidades elencadas por Leone (1999) envolve a caracterização das micro e pequenas empresas como organizações que praticamente não possuem planejamento, e que, ao invés de adotarem uma postura consciente e proativa, acabam apenas reagindo às circunstâncias sem que haja um processo de reflexão. No entanto, Marchesnay (2003, p. 114) contrapõe essa perspectiva ao dizer que, nessas organizações “o erro pode ser fatal” por conta dos recursos e da estrutura reduzida, e que, portanto, decisões críticas como a compra de uma máquina ou a demissão de um empregado precisam ser muito bem calculadas. Além disso, de acordo com Graham (2010), o que ocorre em algumas MPEs não é propriamente uma ausência de planejamento e uma postura puramente reativa perante os acontecimentos, mas sim uma dificuldade de formalizar a organização das atividades, já que os indivíduos das micro e pequenas empresas estão acostumados com um ambiente de flexibilidade, informalidade, e que exige decisões ágeis.

Dito de outro modo, o planejamento nas micro e pequenas empresas existe, mesmo que genérico e informal, para poupar tempo para prioridades emergenciais (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 140 apud ALBUQUERQUE, 2013, p. 38), e o dirigente adota para isso uma estratégia mais intuitiva (LEONE, 1999, apud ALBUQUERQUE, 2013, p. 39). Em relação à intuição, inclusive é ela que permite que as experiências adquiridas ao longo dos anos e a confiança em si sejam usadas a favor das decisões; mesmo que a racionalidade e a análise sejam necessárias para alcançar resultados em longo prazo, o pensamento intuitivo,

portanto, é um grande diferencial (SOGBOSSI, 2012), que permite associar elementos diversos do repertório cultural construído por cada um, e a partir disso gerar inovações.

Em resumo, a tendência à especificidade acaba contribuindo para a perpetuação de generalizações sobre as micro e pequenas empresas que nem sempre são válidas a todas as organizações; além disso, as características elencadas como específicas são muitas vezes tratadas como problemas ou “doenças empresariais” (OLIVEIRA, 1996, apud VIAPIANA, 2001, p. 7), que possuem sintomas claros e remédios universais pré-determinados capazes de “curá-las”. Uma vez que essa perspectiva é adotada, enfoca-se em soluções em curto prazo ao invés de promover estímulos que incentivem a aprendizagem, os processos comunicacionais e as oportunidades de inovação presentes no dia a dia de forma particular a cada organização.

Indiretamente, é possível vislumbrar esse discurso de universalidade no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Apesar de ser uma entidade privada e sem fins lucrativos que visa contribuir e consegue auxiliar no desenvolvimento dos pequenos negócios no país e no estímulo à sobrevivência e ao crescimento desses negócios, entende-se que o SEBRAE, em alguns casos, acaba partindo de generalizações sobre as características das MPEs para posicionar os seus serviços de forma massificada, indicando algumas “receitas” que, se seguidas, poderiam fazer a micro e pequena empresa prosperar. Como exemplo, avalia-se a abordagem utilizada no site da instituição para apresentar a solução de compartilhamento de informações, que corresponde à disponibilização de manuais, publicações, notícias, pesquisas, entre outros. Apesar de todo o mérito da iniciativa e da qualidade de muitos conteúdos, o SEBRAE apresenta o objetivo dessa solução da seguinte maneira: “Informações úteis para que as micro e pequenas empresas de diferentes setores da economia **encontrem tudo que precisam saber para continuar por dentro do que acontece no mundo dos negócios**” (SEBRAE, 2016³, grifo da autora). Nesse trecho, a expressão “encontrem tudo que precisam saber” acaba de certa forma indicando que o SEBRAE pode oferecer soluções para toda e qualquer MPE, independente de suas características, de suas dúvidas, de suas particularidades, como se essas organizações não precisassem se mobilizar internamente para potencializar o conhecimento que os próprios empregados já possuem e fazê-lo circular a partir dos processos comunicacionais.

Por isso, sabendo das lacunas da tendência da especificidade, que acaba por contribuir com generalizações e estereótipos, Torrès (2003a) apresenta a existência da **tendência da diversidade** nas pesquisas que englobam negócios de porte reduzido. De acordo com o autor:

³ Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos# >. Acesso em: mai. 2016.

Essa tendência está situada anos luz além da tendência da especificidade, pois a abordagem se torna mais contingente e o escopo teórico mais limitado. Qualquer forma de generalização se torna difícil de conseguir diante da alta diversidade das configurações nas pequenas e médias empresas. (TORRÈS, 2003a, p. 2, tradução nossa).

A opção pelo enfoque segundo a diversidade é oposta à especificidade, pois prevê a valorização das heterogeneidades entre os negócios de pequeno e médio porte (e também pode prever em relação às micro empresas), o que não permite estabelecer postulados universais que as unam, como faz Leone (1999). No entanto, de acordo com Marchesnay (1988, apud TORRÈS, 2003a, p. 2), o antagonismo entre essas tendências (especificidade x diversidade) se constitui em um desafio para o pesquisador, pois o mesmo tem que optar em “procurar tipos ideais, mas enfrentar o risco de não haver relevância empírica” caso escolha a tendência da especificidade, ou, “estudar comportamentos reais de perto e buscar tipologias [...] [com] um alto risco de aumentar o número de tipologias sem beneficiar uma referência real. O que essas estruturas ganham em poder descritivo perdem em precisão da previsão” (MARCHESNAY, 1988, apud TORRÈS, 2003a, p. 2, tradução nossa). Por conta desse paradoxo, é possível recorrer à reflexão dos pesquisadores brasileiros Nogueira e Oliveira (2013), que utilizam um pensamento metafórico para ressaltar a importância da valorização da diversidade, ao mesmo tempo em que reconhecem indiretamente a presença de pontos comuns entre as micro e pequenas empresas. Para isso, os autores comparam as MPEs com o universo dos mamíferos. Segundo eles:

Considerar as MPEs como integrantes de um grupo homogêneo é como considerar todos os mamíferos, da baleia ao ornitorrinco, como um único grupo e formular as mesmas ações de preservação para espécies tão distintas. Parte da avaliação que se faz das MPEs se mostra incompleta pela utilização de critérios monolíticos de classificação ou enquadramento, o que resulta em promover tratamento igual a empresas que são, em sua essência, bastante diferentes, quer setorialmente, quer espacialmente, ou mesmo em relação a suas diversas capacidades e dimensões. Por conta disso, o efeito mais limitante desta incapacidade de compreender adequadamente as MPEs é desconsiderar o seu grau de maturidade organizacional (NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2013, p. 17).

Ao propor a comparação das micro e pequenas empresas com o universo dos mamíferos, que, apesar de possui animais diversos agrupa características comuns entre eles, Nogueira e Oliveira (2013) acabam indiretamente por sugerir a união entre a valorização da diversidade e o reconhecimento de especificidades dessas organizações. Por isso, a abordagem desses autores pode ser considerada um exemplo de outra tendência de pesquisa apresentada por Torrès, a **tendência da síntese**, que busca a composição de “um quadro

coerente e unificado” (TORRÈS, 2003a, p. 2) para estudar as organizações de pequeno porte. Nessa tendência reconhece-se que há um conceito que reúne essas organizações, mas que ele é “flexível o suficiente para incluir uma grande diversidade de casos” (TORRÈS, 2003a, p. 2, tradução nossa). No entanto, na tendência da síntese, ainda adota-se como ponto de partida que existem especificidades que sempre estarão presentes no universo dos pequenos negócios, como generalizações que servem para classificar essas organizações.

Então, existe ainda uma quarta frente teórica de pesquisa, que é a da **desnaturação**; ela “não mais considera a tese da especificidade como um postulado, mas como uma simples e refutável hipótese de pesquisa” (TORRÈS, 2003a, p. 2, tradução nossa). Dito de outro modo, essa tendência não acredita que é natural que as empresas de porte reduzido tenham sempre características únicas e modelos de gestão específicos que as tornem diferentes das grandes empresas. Isso porque, no cenário contemporâneo permeado por parcerias estratégicas, por redes de relacionamento e pelo alto volume de mudanças, a tendência é que a pequena empresa deixe aos poucos de manter a informalidade e a centralização, que são comumente associadas a ela, para buscar “métodos de gestão muito mais próximos aos das grandes empresas” (TORRÈS, 2003a, p. 2, tradução nossa). De certa forma, essa tendência de desnaturação está relacionada à perspectiva de Weick (1979, apud DUARTE; ALCADIPANI, 2016), que vislumbra a organização como verbo e como uma construção social que está muito além de ser um objeto natural, com características previamente concebidas e específicas, e que precisa se manter em movimento a partir de questões históricas e culturais que também se modificam a todo instante.

Por isso, embasado na tendência da desnaturação, Torrès (2003a, p. 4) destaca que é importante definir limites para a ideia de especificidade, e apresentar alternativas para vislumbrar os pequenos negócios de forma condizente com a realidade contemporânea. Assim, o autor propõe o conceito de “*anti-small business*” (“anti-pequeno negócio”) para apresentar organizações que possuem “características opostas à concepção clássica de pequenos negócios” (TORRÈS, 2003a, p. 6). Essas características estudadas pelo autor são demonstradas resumidamente no quadro 4.

Apesar de muitas micro e pequenas empresas ainda estarem distantes de atender a um mercado mundial, de estruturar sistemas complexos de informação e de possuir outras das características listadas do lado direito do quadro 4, acredita-se que a perspectiva de “*anti-small business*” proposta é válida no sentido de ser uma visão que se contrapõe aos determinismos que costumam ser associados às MPEs, tais como o fato de que elas sempre possuem uma alta centralização, estão restritas ao mercado local, praticamente não realizam

planejamento, entre outras generalizações que, mesmo existindo em vários desses negócios, se restringem a aspectos visíveis comumente observados, e não buscam compreender a essência dos mesmos.

Quadro 4 - Especificidade x desnaturação

O conceito clássico de pequeno negócio: a abordagem de especificidade	O conceito crítico “<i>anti-small business</i>”: a abordagem de desnaturação
Pequeno tamanho	Pequeno tamanho
Gestão centralizada	Gestão descentralizada
Baixo nível de especialização no trabalho	Alto nível de especialização no trabalho
Sistemas de informação simples e informais	Sistemas de informação complexos e formais
Estratégia informal e intuitiva	Estratégia formal e planejada
Mercado local	Mercado mundial

Fonte: adaptado de Torrès (2003a, p. 7).

Além disso, é possível inferir que as organizações “*anti-small business*” conseguem aproveitar o tamanho reduzido para se estruturarem de forma global, interagindo com indivíduos ao redor do mundo. Como elas conseguem esse feito? Acredita-se que elas aproveitam da melhor maneira uma característica comum às organizações de pequeno porte: a proximidade. De acordo com Torrès (2003a, p. 14): “Se a especificidade na gestão de pequenas e médias empresas existe [em alguma medida], ela deve ter um nome. Da nossa parte, chamamos proximidade”.

2.3 A relação da proximidade com a inovação, a aprendizagem e a comunicação nas micro e pequenas empresas

Para entender o fenômeno da proximidade, é preciso compreender o que Moles e Rohmer (1978, apud TORRÈS, 2003b) chamam de “Lei proxêmica”. De acordo com os autores, trata-se de um “princípio de programação que hierarquiza o grau de importância das ações e reflexões do indivíduo” (MOLES; ROHMER apud TORRÈS, 2003b, p. 121, tradução nossa); segundo esse princípio, se houverem dois eventos, objetos, fenômenos ou indivíduos, aquele que estiver mais próximo será mais importante do que o que estiver longe.

Por exemplo, em uma micro e pequena empresa, que possui uma estrutura enxuta e indivíduos muito próximos entre si, é comum que a maioria deles mantenha uma relação maior com aqueles com os quais convivem no trabalho do que com pessoas que estão distantes do mercado em que eles atuam. De acordo com Moles e Rohmer (1978, apud TORRÈS, 2003b), isso ocorre porque a tendência é que o princípio da proximidade seja reforçado por um efeito de “parede”, ou seja, uma espécie de barreira mental que os indivíduos desenvolvem para separar o que eles vivem em determinado tempo e espaço daquilo que os outros vivenciam. Ainda segundo Moles e Rohmer (1978, apud TORRÈS, 2003b), essa postura justifica-se pela necessidade dos seres humanos enxergarem claramente a sua conexão com um local, um momento e um grupo, criando um sentimento de enraizamento e de pertencimento em relação a determinados aspectos culturais e sociais que são diferentes em outro contexto.

Esse sentimento de pertencimento pode favorecer as relações entre os indivíduos que atuam em uma micro e pequena empresa, intensificando processos comunicacionais cooperativos que ampliem as oportunidades de inovação nas MPEs. Torrès (2003b) aborda essa questão dizendo que, por estarem mais próximos entre si e dos clientes, os indivíduos dessas organizações podem conseguir entender melhor quais são as demandas e responder mais rapidamente a elas.

Além disso, Torrès (2003a) explica que, nas micro e pequenas empresas, a proximidade entre os membros faz com que o nível de acesso dos empregados ao proprietário-dirigente seja maior do que nas grandes organizações e vice-versa; assim, as informações podem circular mais rapidamente nas conversas do cotidiano, e, como o espaço físico muitas vezes é reduzido, o responsável pelo negócio pode andar livremente para acompanhar o trabalho realizado, conhecer as particularidades e os diferenciais de cada um, e ouvir ideias que contribuam com o negócio. Ainda em relação às vantagens da proximidade, a convivência entre todos pode propiciar um intercâmbio de conhecimentos, e por isso, muitas vezes em uma MPE, um indivíduo sabe desempenhar não apenas as tarefas mais comuns do seu dia a dia como também aquelas que são realizadas por outros membros da equipe. Ao mesmo tempo em que isso pode minimizar o índice de especialização e assertividade em cada atividade (TORRÈS, 2003a), por outro lado, em situações de urgência, como no caso de alguém ficar doente, outro empregado pode substituí-lo com mais facilidade, e, além disso, o compartilhamento de conhecimentos pode resultar em *insights* importantes para inovar.

Torrès (2003a) reforça também que pode vir a ser um diferencial oriundo da proximidade nas MPEs o fato de que, nelas, os proprietários-dirigentes costumam

desenvolver suas experiências e habilidades majoritariamente em função dos relacionamentos próximos que estreitam nos corredores, em conversas informais com clientes, entre outros, e esse repertório de conhecimentos adquiridos nessas vivências dificilmente é transferível ou imitável. Então, ao recorrer a essas experiências relacionais, o dirigente pode transformar os elementos desse repertório em fontes de inovação que não serão facilmente copiadas.

Ainda no que diz respeito aos relacionamentos, Lepley (2002, apud TORRÈS, 2003b, p. 134), menciona que, em ambientes mais próximos, os conflitos tendem a ser menos frequentes e com duração menor, o que facilita a convivência entre os membros. Isso porque: 1. existe uma “proximidade sociológica com o dirigente”, que minimiza a possibilidade de estabelecer um embate com ele; 2. é mais difícil de um indivíduo adotar um comportamento agressivo ou oportunista sem ser notado ou sem gerar conflito, pois todos estão muito próximos; e, 3. quando os conflitos ocorrem, é raro eles se estenderem muito, pois isso tende a prejudicar a interdependência e a ser um incômodo para os envolvidos. No entanto, se por um lado a menor frequência de conflitos pode contribuir para a convivência e a concordância, por outro lado, são os conflitos que possibilitam o embate entre pensamentos divergentes, e a divergência é fundamental para que surjam novas ideias, que, conseqüentemente, gerem inovações. Diante disso, questiona-se: se a menor incidência de conflitos acaba ocorrendo pelo fato dos indivíduos serem muito próximos entre si, quais seriam os limites dessa proximidade para que esse fenômeno não atrapalhe a inovação nas micro e pequenas empresas? Aliás, nessas estruturas mais enxutas, as conseqüências negativas do fenômeno de proximidade, como essa ligada à dificuldade de manter divergências, seriam maiores do que nas grandes organizações?

De acordo com Mahé de Boislandelle (1996, apud TORRÈS 2013b, p. 123), nos negócios de pequeno porte a proximidade costuma ser negativamente exacerbada porque ocorre um “efeito de ampliação” dos acontecimentos. Ou seja, pelo fato dos elementos e dos indivíduos estarem intimamente conectados em função do tamanho reduzido da organização, uma pequena mudança nessas MPEs, como a manifestação de um empregado sobre determinado aspecto, pode trazer variações de grandes amplitudes e ocasionar o receio de promover transformações; ao contrário disso, em uma grande organização (TORRÈS, 2003b), um simples pronunciamento muitas vezes nem chega a ser notado.

A fim de detalhar o efeito de ampliação, Torrès (2003b) explica que uma pequena empresa funciona como se fosse um apartamento, em que indivíduos diferentes entre si convivem em um espaço reduzido que os limita e os condiciona a uma proximidade física e social; para facilitar a convivência, eles acabam “domesticando” excessivamente as práticas

de gestão e ocultando questões que possam gerar atritos. Defays e St-Pierre (2011, p. 1) corroboram com essa perspectiva afirmando que se cria uma “atmosfera familiar” que dificulta a implantação de mudanças que ameacem de alguma forma a harmonia entre os envolvidos; com isso, deixa-se de considerar algumas divergências de opinião que poderiam gerar inovações e oportunidades de crescimento (TORRÈS, 2003b), por medo das proporções que um conflito poderia gerar.

Além disso, o fato dos indivíduos das MPEs buscarem manter uma atmosfera familiar faz com que o intercâmbio de informações seja feito com grande informalidade (TORRÈS, 2003a). Segundo Julien (1998, apud TORRÈS, 2003a), as pequenas empresas mantêm seu funcionamento por meio do contato direto, oral, não sistematizado, e, ao contrário disso, as organizações maiores precisam de mecanismos que assegurem a transferência de informações por escrito a fim de garantir a agilidade e de minimizar ruídos. Torrès (2003a, p. 11-12) argumenta que, nas pequenas e médias empresas, “o aspecto relacional é mais importante do que o organizacional”; no entanto, apesar do potencial desse diferencial, acredita-se que muitas vezes não se atribui o devido valor aos relacionamentos pelo fato da comunicação ser vista de maneira instrumental e acessória. Por isso, apesar da proximidade favorecer a cooperação e a troca de ideias, os processos comunicacionais acabam se resumindo à transmissão de informações e não à construção coletiva de significados que poderiam resultar em inovações em longo prazo.

Aliás, a proximidade exacerbada pelo efeito de ampliação também pode ser uma barreira à inovação justamente pelo fato de que o proprietário-dirigente acaba se atendo ao que está mais próximo dele física ou psicologicamente no curto-prazo, deixando de olhar para as mudanças externas à organização que estão se consolidando, e a incentivar os empregados a fazerem o mesmo. De acordo com Moles e Rohmer (1978, apud TORRÈS, 2003b, p. 126), isso ocorre porque o proprietário acredita que, se focando no presente e nas atividades emergenciais do dia a dia, às quais ele julga controlar, fica mais fácil de manter a estabilidade do negócio. No entanto, Torrès (2003a) alerta que, com esse foco apenas no curto-prazo, a eficiência das micro e pequenas empresas acaba se restringindo a oportunidades e a recursos locais, ao invés de expandir-se para outros mercados, ou mesmo de conhecer e adaptar no negócio ideias que foram aplicadas em outros contextos.

De acordo com Mahé de Boislandelle (1996, apud TORRÈS, 2003b, p. 126) se o responsável pela organização dedica muita energia apenas em zelar pelo território em que ele está inserido e pelo controle das atividades dos empregados, a micro e pequena empresa “se torna um mundo pequenino em que o centro é o proprietário-dirigente” (TORRÈS, 2003b,

p.127, tradução nossa). Com isso, a proximidade pode acabar intensificando a centralização e o fenômeno de onipresença citados por Leone (1999) como especificidades do dirigente da micro e pequena empresa; ou seja, paradoxalmente, a origem invisível de características como a onipresença é justamente a proximidade, que poderia servir como diferencial para a MPE se houvesse a consciência quanto ao protagonismo de cada empregado para o surgimento de novas ideias e inovações. Segundo Torrès (2003b, p. 127), essa falta de aproveitamento estratégico da proximidade em detrimento da valorização da centralização ocorre porque, para o dirigente:

Os afazeres da empresa são inicialmente um afazer pessoal. A história da empresa se constrói frequentemente com as lembranças pessoais do patrão, o capital da empresa constitui sua fortuna pessoal e os bens da empresa são seus objetos pessoais. [...] A qualidade de criador, o status de proprietário, a experiência e a competência conferem ao patrão da micro empresa todos os poderes. Esse poder é tão absoluto que as micro empresas se caracterizam por uma total ausência de contra-poder. [...] Essa hiper-centralização pode reforçar o sentimento de que o patrão deve seu sucesso apenas a ele mesmo, à sua coragem e à sua obstinação, isolando alguns deles em uma torre de marfim. (TORRÈS, 2003b, p. 127, tradução nossa).

Em outras palavras, ao julgar-se onipotente e único responsável pelos resultados, o proprietário-dirigente acaba se distanciando dos demais indivíduos, e isso minimiza tanto as possibilidades de cooperação que poderiam surgir pelo fato dos membros da equipe estarem fisicamente próximos, quanto a capacidade de esse proprietário enxergar detalhes ocultos no cotidiano que poderiam ser aproveitados para desenvolver inovações.

Em suma, entende-se que a proximidade é uma variável presente na realidade das micro e pequenas empresas que pode ser tanto indutora da inovação, funcionando como uma fonte de vantagem própria às MPEs (MARCHESNAY, 2003), quanto um entrave para essas organizações. Portanto, o fenômeno da proximidade está além de ser generalizável como uma especificidade que ocorre igualmente em todas as micro e pequenas empresas. Ao contrário disso, trata-se de uma potencialidade variável e socialmente construída, sobre a qual cada uma das MPEs precisa ter consciência. Por isso, é essencial questionar-se:

Qual é o peso, o papel, a importância e os limites dos efeitos de proximidade? Em quais condições a proximidade é um vetor de eficácia, eficiência e efetividade para a pequena empresa? A proximidade pode otimizar a performance e constituir uma vantagem [...] à micro e pequena empresa? (TORRÈS, 2003b, p. 135, tradução nossa).

A base para responder a esses questionamentos está no entendimento diário do protagonismo de dois processos: a aprendizagem e a comunicação.

No caso da aprendizagem, estimulá-la é essencial para que os indivíduos das micro e pequenas empresas consigam refletir e enxergar as potencialidades da proximidade a fim de utilizá-la a favor da inovação. No entanto, para isso é necessária uma busca consciente de “sinais fracos” (TORRÈS, 2003b, p. 131), ou seja, de pequenas evidências que costumam passar despercebidas no dia a dia, como ideias lançadas em conversas nos corredores, comentários de clientes, divergências que surjam em uma reunião, entre outras. Para captar esses sinais fracos é preciso ir além da visão de curto-prazo e da tendência a minimizar divergências em nome de uma aparente harmonia nos relacionamentos. Ao invés disso, é necessário expandir o olhar para um contexto mais distante e para as oportunidades que podem decorrer dos conflitos. Porém, promover essa mudança no olhar envolve uma predisposição para a mudança, pois, de acordo com Torrès (2013 a, p. 13):

Se todas as coisas ficarem iguais, o gestor vai optar pelo que está tanto geograficamente quanto temporalmente mais perto dele. Essa preferência pela proximidade e pela gestão que se segue é uma construção estratégica e organizacional que permite que o gestor mantenha o controle da empresa [...].

Para que o responsável por uma micro e pequena empresa não opte apenas pelo que está muito próximo dele e que é mais fácil de controlar, buscando, ao invés disso, novas formas de aprender com o que ocorre no cotidiano, é preciso que ele compreenda a relevância de processos que vistos a princípio como acessórios e instrumentais, como é o caso dos processos comunicacionais. Afinal, reforça-se que a existência de uma organização só é possível por meio “de um sentido partilhado pelos atores [...] que pode ser alcançado através de conversações contínuas e pela prática partilhada, que geram o ajustamento mútuo e a ação negociada”. (LIMA, 2003, p. 23). Segundo Lima (2003), é esse sentido partilhado que viabiliza a gestão estratégica de empresa de porte reduzido. Então, sabendo que o efeito de proximidade pode contribuir para a estruturação de um “aspecto relacional” (TORRÈS, 2003a, p. 11-12) que permeia as questões organizacionais, pode-se dizer que a proximidade e a comunicação estão intrinsecamente ligadas, e que, se a relevância do aspecto relacional for reconhecida, ele poderá se tornar uma competência integrada à estratégia da micro e pequena empresa.

Justamente indo ao encontro dessa linha, Pérez e Massoni (2009) propõem uma Nova Teoria Estratégica (NTE) para as organizações pautada na comunicação, e acredita-se que essa abordagem pode ter grande sintonia com o entendimento sobre o potencial da proximidade nas MPes. De acordo com Roveda (2012), a NTE surge em meio a desafios

econômicos, políticos, sociais e culturais, e se constitui como um convite a “construir a partir de um olhar mais sócio humanista do que economicista, mais relacional e transdisciplinar do que linear e sincrônico a comunicação, as organizações e a sociedade do século XXI” (ROVEDA, 2012, p. 2, tradução nossa).

Entende-se que essa Nova Teoria Estratégica está diretamente ligada à mudança da onda ocasionada pela Revolução Industrial, que instituiu um pensamento estratégico altamente racional e mecanicista, para a onda da Informação (TOFFLER, 1980), que pressupõe abordagens pautadas na flexibilidade e na cooperação. Por isso, apresentam-se duas mudanças essenciais defendidas pela NTE: “a passagem da fragmentação à complexidade [...] [com] o salto de um mundo historicamente abordado a partir de sua linearidade e irrestrita temporalidade para um cosmo mais entrelaçado, fluido, complexo e contraditório” (ROVEDA, 2012, p. 2, tradução nossa); e a ideia de “repensar o sujeito: do ator racional, próprio das organizações e sociedade da modernidade, ao homem relacional” (ROVEDA, 2012, p. 2, tradução nossa). No quadro 5, estão apresentadas algumas diferenças entre o entendimento comumente difundido de estratégia, comum na lógica mecanicista, e a proposta da NTE.

É possível observar que a Nova Teoria Estratégica enfoca aspectos intangíveis e invisíveis, que, em relação à metáfora do *iceberg* organizacional, estão submersos e vão além das questões instrumentais. Um exemplo disso é a opção por uma abordagem que “integra múltiplas dimensões, mesmo as de medição difícil ou impossível” (PÉREZ, 2004, p. 14-15), em detrimento da preferência convencional por aspectos tangíveis e mensuráveis. Além disso, a NTE entende a importância de vislumbrar a organização em sua dinamicidade e fluidez, ao invés de considerá-la como um fenômeno estático, o que está alinhado à perspectiva de *organizing* já abordada (WEICK, 1973, apud MONTENEGRO; CASALI, 2008).

Também se vê que a NTE contrapõe uma série de valores que emergiram com a segunda onda industrial (TOFFLER, 1980a), como a valorização excessiva da questão econômica, e a preferência pelo enfoque parcial e especializado das atividades, e, com isso, reconhece a importância dos relacionamentos no cotidiano.

Diante da valorização desse aspecto relacional proposto pela Nova Teoria Estratégica, e dos pontos aos quais ela se contrapõe à abordagem tradicional, entende-se que a grande diferença em relação aos dois enfoques no universo das MPEs está na escolha – ou não - de enxergar conscientemente a proximidade como uma potencialidade estratégica que se fortalece nos aspectos invisíveis, nas conversas diárias, nos vínculos entre os indivíduos.

Quadro 5 - Teoria convencional x Nova Teoria Estratégica

Teoria convencional	Nova Teoria Estratégica
Exata	Afunila condutas e propõe boas orientações
Matemática, economicista e matricial	Qualitativa, integra múltiplas dimensões, mesmo as de medição difícil ou impossível
Estática (estrutural)	Dinâmica (sistêmica)
Enfoque parcial	Visão holística
Analítica	Dá muita importância à síntese criativa
Linear: causa-efeito	Assume as teorias da complexidade e o caos
Perdeu o sujeito	Recupera o ser humano com suas contradições
Ator racional	O homem como ser relacional com componentes irracionais e emocionais
Tende ao despotismo ilustrado	Participativa e dialógica
Administra capacidades e conhecimentos estratégicos	Administra a capacidade estratégica do homem com todas suas “subcapacidades”: intuitivas, imaginativas, valorativas, eletivas, comunicativas
Pretensão de objetividade	É hermenêutica. Trabalha com a subjetividade das percepções e as construções mentais humanas
Trabalha com interações físicas e econômicas	Trabalha também com as interações simbólicas
Orientada ao valor econômico	Assume os custos de sua responsabilidade social e ambiental
Produz desconfiança	Preocupa-se em estabelecer relações de confiança
Administra a produção de bens e serviços que promete como os melhores em ambientes competitivos	Administra a produção de significação em ambientes de forte ruído midiático, e transmite, atribui valor e dá credibilidade aos benefícios comparativos de sua oferta

Fonte: adaptado de Pérez (2004, p. 14-15).

Esses vínculos não se restringem aos membros da equipe de cada organização, mas também dizem respeito aos processos comunicacionais entre as organizações. De acordo com Torrès (2003b, p. 133), a proximidade, diretamente ligada à comunicação, pode exercer um papel central na inovação não apenas no ambiente interno, mas quando as organizações que estão próximas geograficamente ou mesmo que tenham condutas e valores próximos decidem cooperar entre si, compartilhando saberes, recursos, métodos, entre outros. Corroborando com essa perspectiva, afirma-se que:

Nenhuma empresa é autossuficiente. Isso é especialmente válido para pequenas empresas, que frequentemente têm recursos humanos, físicos e financeiros limitados (Hansson e Klefsjo, 2003). Elas precisam colaborar com outras empresas e instituições a fim de gerar ideias e ganhar acesso a recursos complementares. Pequenas empresas podem potencializar seus recursos limitados estando abertas ao seu ambiente. Fornecedores e consumidores podem estar entre as melhores fontes de

ideias para melhorar a eficiência operacional e fazer novos produtos e serviços (Gebauer et al., 2005; Hartlaub, 1994; Royal, 2005). [...] A Internet permite que pequenas empresas compensem suas desvantagens de tamanho em relação às grandes organizações, tornando a colaboração mais fácil ao reduzir a necessidade da interação face-a-face regular. (UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE, 2006, p. 11, tradução nossa).

Assim, é possível ir além da proximidade física e buscar, por meio da Internet, uma proximidade relacional com outras organizações que contribuam com os processos de inovação. Marchesnay (2003, p. 116) faz uma analogia interessante sobre esse aspecto ao dizer que a pequena empresa se assemelha aos adolescentes, que se trancam em seus quartos, e apesar de aparentemente isolados, podem telefonar para os amigos e navegar na internet. Com isso, o autor quer dizer que a pequena empresa pode fazer parte de várias redes, sendo que: “Algumas são geograficamente próximas, outras são mundiais, virtuais” (MARCHESNAY, 2003, p. 116). Nessas redes, os indivíduos das micro e pequenas empresas podem partilhar conhecimentos e ajudar-se mutuamente. Para que esses relacionamentos resultem em melhores resultados, entende-se que a estratégia necessária se configura a partir do reconhecimento da comunicação enquanto competência coletiva, e o modelo de gestão para que os processos comunicacionais sejam potencializados é a aprendizagem constante.

Diante do exposto e da necessidade de promover mudanças para aproveitar as potencialidades relacionais e manter a capacidade de aprender, pergunta-se: o que é essencial para que uma organização se modifique em seu dia a dia? Marchiori (2008, p. 16) é categórica em afirmar que:

A única forma efetiva de modificar uma organização é por meio de sua cultura. Sua sedimentação está ligada ao processo de conhecimento e relacionamento por intermédio da construção de significados [...]. É preciso conexão entre cultura, prática social e os aspectos emocionais que conduzem a vida das pessoas nas organizações. É preciso existir um entendimento, uma visão ou muitas visões que o indivíduo compartilhe para que ele possa encontrar sentido nas diferentes trajetórias organizacionais.

Portanto, a cultura que é continuamente tecida em meio às práticas e às subjetividades que permeiam a organização é o que faz com que os indivíduos se envolvam em propósitos comuns e promovam transformações. Essas transformações estão no cerne do conceito de inovação, que pressupõe mudanças para ocorrer, mudanças estas suplantadas pela indissociabilidade entre comunicação e cultura. Justificando essa perspectiva, Schuler (2009, p. 244) afirma que, pelo fato da cultura envolver o compartilhamento social de algo comum, ela está inexoravelmente ligada à comunicação, pois:

[...] gerar cultura é, antes de tudo, compartilhar significados, ou seja, tornar significados comuns ou, ainda, comunicar. É essa capacidade de comunicar que torna possível a aprendizagem dos modos sociais escolhidos pelo grupo, permitindo sua organização para funcionar como unidade (SCHULER, 2009, p. 244).

É possível inferir que a unidade mencionada por Schuler (2009) nos processos organizacionais contempla os aspectos visíveis e invisíveis de uma organização. Para compreender ambos os aspectos no universo das micro e pequenas empresas, é essencial olhar para essas MPEs para além de determinismos, generalizações e estereótipos que costumam classificá-las unicamente como organizações centralizadoras, pouco especializadas, sem planejamento, entre outras especificidades. Isso porque, por conta da representatividade das organizações de pequeno porte e da possibilidade de utilizar as estruturas enxutas como força de diferenciação, “o pequeno tamanho não pode mais ser visto [...] com uma desvantagem”, mas sim como uma resposta “à necessidade de individualização” (MARCHESNAY, 2003, p. 115) que emergiu com a terceira onda (TOFFLER, 1980a).

Então, quando são valorizadas apenas as possíveis fraquezas das MPEs de forma determinista, não são considerados os aspectos culturais, multidimensionais e invisíveis das micro e pequenas empresas, como a potencialidade estratégica de cada uma delas utilizarem conscientemente a proximidade entre os membros para promover a inovação a partir de processos de aprendizagem e de comunicação.

Além disso, a opção unicamente pelo enfoque instrumental dessas organizações faz com que o entendimento da inovação se restrinja ao seu aspecto econômico e tecnológico, comumente disseminado, ao invés de compreender os processos inovativos como culturalmente e historicamente construídos.

3 INOVAÇÃO: UMA CONSTRUÇÃO CULTURAL

3.1 Contextualização histórica das apropriações do conceito de inovação

Especialmente na segunda metade do século XX, a inovação se tornou um emblema da sociedade moderna e assumiu ares de panaceia, vista como solução para sanar a maioria dos problemas socioeconômicos e ampliar a competitividade (GODIN, 2008, 2011, 2015). No entanto, raramente questiona-se o histórico de significados que culturas distintas têm atribuído ao conceito de inovação, as razões que o levaram a adquirir esse papel central nos dias atuais (GODIN, 2015), e as variáveis que o tornam tão dinâmico e ao mesmo tempo tão dependente do contexto em que ele está inserido (MOLDASCHL, 2010). Costumeiramente, prioriza-se o entendimento etimológico da palavra, apesar dos dicionários etimológicos terem surgido apenas no século XIV, e a visão precursora e ufanista de Schumpeter (1961, 1997) da inovação tecnológica e comercializável, que não leva em conta os aspectos intangíveis e culturais ligados ao conceito e nem o fato dele ter sido encarado de maneira majoritariamente pejorativa por muitos séculos (GODIN, 2015).

Nesse estudo, entende-se que, apesar da tendência de valorizar a história recente da inovação e de encará-la apenas como sinônimo de tecnologia, a capacidade de inovar é tão antiga quanto a própria humanidade, por estar intrinsecamente ligada à habilidade humana de pensar sobre o novo, criar novas maneiras de agir e testar possibilidades (FAGERBERG, 2003). Então, a inovação se configura como um processo cultural, sabendo que a cultura “se cria e se recria a cada nova dinâmica social, sujeita à intencionalidade do ato humano” (MARCHIORI, 2013, p. 21). Esse processo tem sido construído e ressignificado ao longo dos séculos pelos indivíduos, pelas sociedades, pelos Estados e pelas organizações a partir de diferenciados e diversos contextos sócio históricos, com suas conjunturas econômicas e políticas, vinculadas às particularidades de cada nação, e o conjunto de subjetividades, experiências e discursos possibilitados pela aprendizagem e pela comunicação.

Em sua essência, o termo inovação sempre fez parte de uma rede semântica relacionada com mudança em um sentido amplo; no entanto, essa rede também foi culturalmente formada por outras palavras como novidade, revolução, reforma, imitação, invenção, ação e criatividade (GODIN, 2014b). Entre essas palavras, apenas algumas delas, como novidade, permaneceram atreladas ao significado etimológico atual atribuído à inovação. Afinal, segundo a maioria dos dicionários contemporâneos, inovar deriva do latim “*in-novare*”, que para Sakar (2007, apud VILLELA, 2013, p. 43), “significa ‘fazer novo’,

renovar ou alterar [...], ter uma nova ideia, ou, por vezes, aplicar as ideias de outras pessoas em novidades”.

Apesar da tendência em valorizar somente a etimologia atual da palavra inovação, de acordo com Koselleck (1972, apud GODIN, 2014b) todos os conceitos guardam um significado histórico especial, formado pelo conjunto das várias interpretações dadas a eles e aos vocábulos que se relacionam com os mesmos ao longo do tempo; por essa razão, é importante efetuar um processo de contextualização do conceito de inovar, para entender de que maneira a ambiguidade de interpretações sobre esse enfoque tem sido construída, destacando para isso os momentos históricos e as apropriações culturais mais relevantes.

Inicia-se pelo período da Grécia antiga, em que a palavra que definia a inovação era *kainotomia*, derivada da combinação entre *kainos*, que significa novo, e *tom*, que significa corte / cortar (GODIN, 2015). Na época, a expressão já era mencionada em áreas distintas e carregava em si uma série de subjetividades, demonstrando ser, como ocorre atualmente, um conceito cujo entendimento está “no olhar do observador” (INSITUM, 2014, p. 11) e que se conecta com as relações que esse observador estabelece com o contexto. Naquele período, visões positivas da inovação (representadas por uma minoria ligada ao governo) coexistiram com visões negativas (da maioria, ligada aos filósofos).

Para Xenophon - um dos governantes do período da Grécia Clássica - a inovação era necessária e desejada; ele fazia uso literal da palavra *kainotomia*, e entendia que “fazer novos cortes” significava abrir novas galerias de minas e ampliar as receitas de Atenas (GODIN, 2015). Como se vê, já naquela época, uma das visões sobre inovação estava relacionada ao progresso, ao desenvolvimento econômico e ao impacto das ações políticas, como ocorre no cenário contemporâneo.

Além do viés econômico e positivo atribuído à inovação no contexto grego, havia outra interpretação para o termo (que era majoritária), realizada por filósofos como Platão e Aristóteles; eles relacionavam a palavra *kainotomia* a uma mudança, mas interpretavam a expressão de uma forma metafórica e pejorativa, entendendo as transformações que ela representava como uma ruptura, um corte subversivo e revolucionário em relação à ordem estabelecida e à tradição.

Ao contrário dos gregos, os romanos não utilizavam (até o século XVI) uma palavra específica para inovação como *kainotomia*, mas tinham vários vocábulos para se referir a novidades, tais como *novitas* e *res nova*; eles se referiam a modificações graduais, que designavam tanto a novidade em si, quanto a ação de trazer algo novo, aceito desde que não perturbasse a ordem estabelecida (GODIN, 2014b). Ou seja, a inovação era vista como algo

que merecia atenção, pois poderia promover mudanças indesejáveis e ser fonte de questionamentos à estabilidade consolidada.

Entende-se que um dos exemplos de novidades aceitas na época vinha do trabalho dos artesãos, que usavam a experiência e as habilidades para combinar os elementos naturais, fazer criações e compartilhá-las com os demais (GODIN, 2008). Relacionando o trabalho dos artesãos, e também de alguns artistas e estudiosos da época com a perspectiva de novidade, é possível perceber que o surgimento de algo novo está intrinsecamente ligado à capacidade do homem de usar o conhecimento para comunicar suas ideias por meio de suas obras. A palavra “invenção”, inclusive, é um termo que surgiu no período Romano, na área da comunicação, por meio da retórica. Cícero (106-43 A.C., apud GODIN, 2008) a definia como a descoberta de argumentos válidos ou que parecessem ser válidos para fortalecer a probabilidade de uma causa. Portanto, curiosamente, apesar do conceito de invenção estar altamente ligado na contemporaneidade a descobertas tecnológicas que precisam ser disponibilizadas ao mercado por meio de inovações, em sua origem, a capacidade de inventar fazia alusão direta ao universo da comunicação (GODIN, 2008).

Assim como ocorreu com a palavra invenção, que teve suas interpretações modificadas ao longo do tempo, o conceito de novidade também foi se transformando por meio de interpretações distintas. No século IV, escritores latinos e cristãos se apropriaram da ideia de novidade para utilizá-la em um contexto religioso, cunhando para isso o termo *in-novo*; ele trazia consigo o significado de renovação, propondo um retorno ao passado, com um processo de renascimento da alma pela conversão cristã (GODIN, 2015). Então, a Igreja passou a entender a novidade (a partir do termo *in-novo*) como uma renovação capaz de fortalecer a tradição e a fé, e essa conotação de retorno ao passado e de valorização da tradição permaneceu de alguma maneira ligada ao universo da inovação durante a Idade Média. Pode-se relacionar esse conceito de inovação instituído e fundamentado nesse período romano à dificuldade de mudança do *status quo* e de inovação que muitas organizações contemporâneas enfrentam: ao longo do tempo, várias ideias (como as disseminadas pela Igreja aos seus fiéis) conduziram os indivíduos a valorizarem de maneira exacerbada as rotinas antigas e cristalizadas e a certeza que elas propiciariam.

Historicamente, o paradoxo entre inovação e valorização do retorno ao passado foi ainda mais ressaltado pela Igreja a partir da Reforma Religiosa Protestante nos séculos XVI e XVII; nessa época, a ideia de novidade enquanto renovação passou a ser diferenciada da perspectiva de inovação enquanto contestação à ordem estabelecida (GODIN, 2015). Assim, a Igreja, ao contestar as ideias protestantes fazendo a sua Contrarreforma, começou a ressaltar

ainda mais o significado de novidade enquanto renovação espiritual gradual ligada ao passado, e reforçou a condenação à mudança inovadora realizada propositalmente pelo homem de maneira subversiva à lógica da época. De um lado, os católicos ressaltavam a valorização da tradição e do retorno ao passado, para condenar e coibir qualquer ato inovador, que na visão deles, implicava em contrariar as ordens da Igreja, seus dogmas e determinações; portanto, segundo os católicos da época, inovação era sinônimo de heresia, de maldade (GODIN, 2014b). De outro lado, estavam os protestantes, que afirmavam defender uma mudança para melhor, que não era caracterizada como inovação e heresia segundo eles, pois não alteraria a substância e a fé, mas ao invés disso seria uma forma de remediar as deficiências da Igreja (GODIN, 2014b).

Portanto, para ambos – católicos e protestantes – a inovação era vista como algo pejorativo, e, não por acaso, os dois lados passaram a usar o conceito de inovação em discussões religiosas como arma contra os oponentes e argumento para criticar um processo proposital de mudança, indesejado, inesperado e visto como desvio de conduta (GODIN, 2014a, 2014b, 2015); assim, a inovação passou a ser encarada como uma transformação perigosa, contrária às tradições (GODIN, 2014b).

Para reforçar o seu posicionamento, a Igreja católica utilizou a comunicação para produzir listas de inovações proibidas (CHURCH OF ENGLAND, 1641, apud GODIN, 2015), fazer discursos contrários à inovação nas universidades, e propor livros de boas maneiras que ensinavam os leitores a não inovarem (GODIN, 2015). Dessa maneira, a inovação estava fortemente ligada à figura de alguém suspeito, e era uma característica fundamentada no discurso de quem se opunha a ela.

As definições de inovação que começaram a surgir nos livros e enciclopédias depois da Contrarreforma ilustram bem a percepção negativa em relação ao conceito que permaneceu até o século XIX. A Enciclopédia Francesa (1774, v. 30, art. Innovation, apud GODIN, 2015, p. 4, tradução nossa), entendia a inovação como “uma novidade, ou mudança importante que é feita no governo político de um Estado, contra o costume e as regras de sua constituição”. Dessa maneira, inovar, até o século XIX, era visto como algo proibido, que suscitava a revolução e a violência, e o discurso contrário à inovação era usado pelas classes dominantes para tentar disciplinar a população e regular a sociedade. Nesse período, portanto, era impensável utilizar o conceito para falar de si mesmo, tamanha era a repreensão à inovação e o caráter pejorativo da mesma (GODIN, 2015). Por isso, os inovadores da época preferiam definir seu comportamento usando outras palavras e, então, “era preciso que a inovação

ocorresse sem que o gênio do passado tivesse a mínima noção de que algo novo estava entrando no mundo” (QUINTET, 1865, p. 208, apud GODIN, 2015, p. 5, tradução nossa).

Paralelamente a essa condenação da inovação por ela ser entendida como um ato político contestatório ampliava-se o trabalho dos artesãos e inventores, que auxiliavam no desenvolvimento econômico criando essencialmente por imitação da natureza e importação de bens disponíveis em outras sociedades (GODIN, 2008). Por isso, até o século XVII, as patentes não eram concedidas àqueles que criavam algo singular e inédito, mas sim aos que melhor importavam invenções existentes de outros territórios, a fim de desenvolver a economia local (GODIN, 2008). Nesse período, existiam inclusive leis que restringiam a mobilidade de artesãos com habilidades únicas ou técnicas (EPSTEIN, 1988, apud GODIN 2008), pois essas habilidades poderiam gerar invenções indesejáveis e contestatórias, ao contrário do que ocorre atualmente, em que há uma grande valorização do conhecimento técnico e da busca pela originalidade como forma de promover inovações.

Apesar das restrições aos indivíduos que desenvolviam novos produtos para o mercado, o número de criações que eram do interesse da população passou a aumentar, e a busca por essas criações e pelos estudos empregados para sua produção fez com que elas ampliassem seu valor cultural a partir do século XVI. Então, os estudiosos começaram a analisar as invenções em diferentes disciplinas, que nesse momento não se restringiam mais apenas à descoberta de novos argumentos, mas já estavam ligadas à descoberta de produtos. Surgiram então reflexões na filosofia sobre o estudo da práxis, a literatura e as artes visuais começaram a tratar de conceitos como imaginação e originalidade, na ciência originaram-se teorias sobre descobertas e experimentações, a antropologia dedicou-se a entender a relação entre as invenções e a cultura, entre outras frentes (GODIN, 2008). Acredita-se que dois movimentos contribuíram especialmente para essa construção cultural de exaltação às invenções, que futuramente deu origem à visão positiva de inovação: o Renascentismo e o Iluminismo.

No Renascentismo, os escritores começaram a associar a ideia de invenção a um processo de descoberta de produtos importantes para otimizar as rotinas do homem (GODIN, 2008) como trabalhar, divertir-se e conviver com a família. Além disso, as trocas comerciais, as viagens e a exploração de novas terras nesse período (entre os séculos XIV e XVI) foram fortalecendo uma cultura de valorização material (COOK, 2007, apud GODIN, 2008; SMITH; FINDLEN, 2002, apud GODIN, 2008), que se intensificou com a vontade dos indivíduos de garantirem uma vida melhor e com mais prosperidade a partir dos seus bens. Essa demanda fez com que os inventores deixassem de ser anônimos para começarem a ser

mais conhecidos e remunerados por suas invenções, provocando uma valorização crescente da originalidade e do conhecimento humano necessários ao que era produzido.

No Iluminismo (entre os séculos XVII e XVIII), por sua vez, ampliaram-se as reflexões sobre a origem e as características desse conhecimento humano, e o processo de conhecer passou a ser relacionado com os conceitos de associação e combinação, que estão na origem do pensamento criativo necessário à inovação (GODIN, 2014a). Isso porque, no período Iluminista, Locke (1690, apud GODIN, 2014a, p. 8, tradução nossa) sugeriu que “A mente ativamente associa ideias simples (originárias da percepção) para produzir ideias complexas, e isso, de acordo com Locke, tende ao infinito”. Na mesma linha, Diderot sugere que a invenção de máquinas complexas se origina da combinação entre máquinas simples, e essa perspectiva de combinação como algo necessário às invenções será futuramente defendida no século XX como forma de explicar a habilidade de produzir algo novo e comercializável a partir do que já existe (GODIN, 2014a).

Por conta de reflexões Iluministas como essas, que se intensificaram na metade do século XVIII, houve uma evolução ainda mais considerável na ciência, e de sua contribuição para o surgimento de novos produtos e serviços, além do crescimento da demanda dos indivíduos por novos bens. Isso fez com que as alterações econômicas, sociais e ambientais a curto e médio prazo se tornassem cada vez mais frequentes, e assim, ficou difícil fugir da consciência da mutabilidade, já que se compreendeu que a mudança é parte inerente à construção histórica (WOOLF, 2003, apud GODIN, 2014b). É válido ressaltar que essa visão de mudança como algo essencial e transformador não foi fruto de uma só pessoa, e também não foi ressaltada, incentivada ou financiada pelo Estado naquela época, pelo contrário; ela foi construída em um processo cultural coletivo impulsionado pela vontade dos indivíduos, pelas divergências que foram se estabelecendo entre eles, pela busca de conhecimentos por meio da aprendizagem e pelas relações estabelecidas a partir da comunicação.

Foi assim, por meio da aprendizagem e da comunicação, e mesmo com a resistência do Estado por muito tempo, que o conceito de inovação foi mudando de significado para ser utilizado de maneira positiva pelos indivíduos; esse processo teve início na França do século XIX (LITTRÉ, 1873 apud GODIN, 2015), e ocorreu de maneira gradual entre os séculos XIX e XX, enquanto as interpretações pejorativas e positivas da ideia de inovação coexistiam.

Uma das justificativas para o início dessa mudança de significado reside no fato de que, no século XIX, começou a haver uma nova descrição semântica do vocábulo da inovação; passou-se a refletir sobre o conceito e a concluir que ele é neutro, e admite diferentes interpretações; ou seja, a inovação não é ruim por si só, mas existem boas e más

inovações de acordo com a subjetividade de quem as interpreta (GODIN, 2015). Além disso, houve uma valorização instrumental do conceito, ao entender que inovar era útil para alcançar o progresso, afinal: “Se não fosse por esse espírito feliz de inovação, o que seria do estado da mecânica, matemática, geografia, astronomia, e toda a utilidade da arte e da ciência” (PIGOTT, 1792, p. 171, apud GODIN, 2015, p. 14, tradução nossa). Essa relação de exaltação da inovação se fortaleceu particularmente com a Revolução Francesa (GODIN, 2014b, 2015), quando os revolucionários se apropriaram do conceito para fortalecer a necessidade de realizar mudanças. Isso fez com que o Estado francês encarasse um revolucionário da época como um “inovador social”, que tinha como objetivo destituir a ordem e a propriedade privada (SARGANT, 1858, apud GODIN, 2015). Enquanto persistia a resistência do Estado em relação às transformações na ordem estabelecida, as reflexões sobre o nexo entre inovação, mudança e progresso eram cada vez mais necessárias e presentes. Isso porque se evidenciava o estado de transformação permanente da humanidade, ou seja, entendia-se cada vez melhor que a humanidade para existir precisa se modificar e a “[...] inovação é a condição dessa existência; no dia em que nos tornarmos imutáveis, vamos perecer” (LAURENT, 1879, p. 13-14, apud GODIN, 2014b, p. 23, tradução nossa). A partir dessa tomada de consciência, avaliar as dicotomias tradição-inovação e conservador-inovador se tornou algo comum para entender o passado, o presente e planejar o futuro (GODIN, 2015).

Então, houve a necessidade de começar a reinterpretar e a narrar as histórias do passado sob a perspectiva da inovação, retratando os inovadores em termos superlativos (PATTERSON, 1850, apud GODIN, 2015), analisando os sentimentos da população em relação à inovação, e estudando como os antepassados reagiam a isso (GODIN, 2015).

Nesse período de crescente valorização da inovação, uma das contribuições que veio somar a esse entendimento do conceito no século XIX foi sociológica. Tarde (1890 e 1897, apud GODIN, 2014b), se propôs a explicar a relação entre invenção e imitação, dois conceitos importantes ligados à inovação. De acordo com o autor, a imitação possuía um significado central na socialização e na cultura, pois é a partir dela que ocorre a aprendizagem desde os primeiros anos de vida. Portanto, é imitando que se constituem as relações com o mundo e com os demais indivíduos, e, apesar das invenções não serem sempre o resultado de um evento planejado, ao longo de sua criação o inventor toma contato com criações anteriores e se apropria de algumas partes delas imitando-as. É assim que ele propõe novas combinações entre os elementos, e, a partir daí, surgem as estruturas mais complexas das novas invenções.

Por meio do resgate cultural e de reflexões como as de Gabriel Tarde (1890 e 1897, apud GODIN, 2014b), cresceu o interesse pelo protagonismo do indivíduo para a promoção

da inovação e do progresso. Aos poucos, o Estado, que contestou a inovação durante boa parte dos séculos, também começou a analisar o conceito e percebeu que ele poderia servir como uma ferramenta política para resolver problemas econômicos e ampliar a competitividade, e então iniciou a estruturação de algumas ações para apoiar a inovação a partir do século XX, especialmente na época da Segunda Guerra Mundial, estimulando os veículos de comunicação a adotarem a relação entre inovação, tecnologia e progresso em seus discursos; foi assim que uma ideia que era proibida passou a se tornar ideologia dos governantes (GODIN, 2014b, 2015).

Nesse cenário, o inovador deixou de ser visto como herético, e passou a ser encarado como diferente, engenhoso, criativo, alguém que experimenta e é agente das mudanças (GODIN, 2014b). Essa valorização do indivíduo inovador foi a base para a construção das visões contemporâneas do conceito de inovação nos séculos XIX, XX e XXI, predominando o caráter econômico na maioria delas.

3.2 Abordagens contemporâneas de inovação construídas entre a economia e a tecnologia nas organizações

Até o século XIX, apesar de palavras como novidade, criação, invenção e imitação (que fazem parte do universo inovativo) serem usadas com frequência, havia uma grande resistência ao conceito de inovação em si, principalmente por parte do Estado; isso porque inovar era uma ação entendida como uma proposta revolucionária de mudança para questionar a ordem estabelecida (GODIN, 2008). A Revolução Francesa, conforme detalhado, foi importante para que esse paradigma começasse a mudar e a inovação passasse a ser vista como positiva e útil. No entanto, outro acontecimento foi decisivo para ampliar a valorização do conceito, para estabelecer a relação atual entre inovação e tecnologia, e para impulsionar futuramente os estímulos aos processos de inovação nas organizações: a Revolução Industrial, especialmente a segunda fase desse movimento, que ocorreu na Europa entre os anos 1860 e 1945. Ou seja, a industrialização que emergiu com a segunda onda (TOFFLER, 1980) contribuiu, não apenas para a valorização exacerbada da visão instrumental das organizações, como também impulsionou a construção de uma visão instrumental da inovação em si, pautada no entendimento dos aspectos tangíveis da mesma ligados à necessidade de ampliar recursos financeiros e diferenciar-se da concorrência crescente.

Entende-se que foi em nome dessa valorização da tangibilidade dos resultados que surgiram os estudos econômicos sobre a relação do conceito de inovação com o capitalismo.

Esses estudos foram preconizados por Schumpeter, que acabou ficando conhecido como o grande responsável pela teorização e disseminação do conceito (relegando muitas vezes todo o histórico dos significados anteriores atribuídos à inovação); em seu artigo de 1928, o autor já considerava a inovação como o que movia a economia (LOW, 2006, apud VILLELA, 2013) e fazia com que as organizações se mantivessem vivas.

Para garantir a inovação, Schumpeter (1939, apud GODIN, 2014b) acreditava que era preciso estabelecer uma nova combinação entre o trabalho e o capital para a criação de algo único. Quando usou o termo “combinação” para se referir à inovação, Schumpeter não valorizou a perspectiva de combinar ideias mais simples para gerar algo mais complexo, como fez Locke (1690, apud GODIN, 2014a), mas ao invés disso exaltou a capacidade econômica de uma organização combinar suas forças produtivas de maneira inédita para estruturar novos produtos e superar os concorrentes. Segundo ele, a busca desse ineditismo era a grande responsável pelo desenvolvimento organizacional.

Na medida em que as “novas combinações” podem, com o tempo, originar-se das antigas por ajuste contínuo mediante pequenas etapas, há certamente mudança, possivelmente há crescimento, mas não um fenômeno novo nem um desenvolvimento em nosso sentido. Na medida em que não for este o caso, e em que as novas combinações aparecerem descontinuamente, então surge o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento. [...] O desenvolvimento, no sentido que lhe damos, é definido então pela realização de novas combinações. Esse conceito engloba os cinco casos seguintes: 1) Introdução de um novo bem — ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados — ou de uma nova qualidade de um bem. 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação [...]. 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes, quer não. 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio [...]. (SCHUMPETER, 1997, p. 76).

No excerto acima, há o detalhamento dos cinco casos vislumbrados por Schumpeter (1997) como os que caracterizam inovações (apesar do autor não utilizar esse vocábulo no referido trecho); visualizando esses casos, é possível compreender que todos eles estão pautados unicamente no contexto industrial, como se esses ideais pudessem ser automaticamente replicados para organizações de outros segmentos, independentemente do porte das mesmas. Nessa mesma linha, o autor se limita a mencionar nesse trecho os resultados tangíveis que envolvem as novas combinações nas indústrias, como produtos, métodos de produção e novas fontes de matérias-primas, sem ater-se às mudanças que precisam ser engendradas nos processos organizacionais, especialmente nos comunicacionais,

para melhorar, por exemplo, o atendimento aos clientes e os processos de compartilhamento entre os empregados.

Ainda a partir da noção Schumpeteriana apresentada anteriormente, entende-se que o conceito de imitação, que era encarado como positivo por autores como Tarde (1890 e 1897, apud GODIN, 2014b), assumiu um caráter predominantemente negativo para Schumpeter (1997), pois significava limitar a capacidade de uma nova invenção a uma cópia de algo que já existia (GODIN, 2014b). Foi a partir dessa redução do papel da imitação que surgiram definições e classificações para a inovação em relação a duas dimensões: 1. À essência da criação, determinando se houve apenas uma melhoria (inovação incremental) ou o desenvolvimento de algo totalmente novo (inovação radical); 2. Ao tempo, definindo se a criação foi inédita ou se houve uma adoção/ imitação de algo pré-existente (GODIN, 2014b).

Para Schumpeter, a inovação que merecia real destaque era aquela inédita, radical, revolucionária, disruptiva e que resultasse em melhores resultados econômicos; isso, segundo ele, dependia de recursos produtivos e de créditos vindos dos bancos (SCHUMPETER, 1997) para financiar um processo de “destruição criativa” inerente e essencial ao capitalismo, ou seja, de ruptura de estruturas antigas para que novas estruturas surgissem em seu lugar (VILLELA, 2013). Apesar de esse processo fazer menção à criatividade e pressupor em partes uma capacidade de aprendizagem para abandonar rotinas contraproducentes, Schumpeter não explicou a relação entre a criatividade dos indivíduos e a inovação, nem considerou a relevância das subjetividades e do compartilhamento no processo de inovação; ao contrário, ele encarava os empregados de uma organização apenas como meios isolados para obter mais produtividade e competitividade (GODIN, 2014b). Diante disso, entende-se que essa disseminação da ideia de “destruição criativa”, aliada ao discurso de que ela só poderia ser viabilizada por recursos financeiros externos, pode ter influenciado muitas organizações, especialmente as micro e pequenas empresas, a enxergarem a inovação como algo inalcançável e altamente custoso, que envolve invariavelmente mudanças e investimentos drásticos além dos que podem ser realizados, e que só tem um grande valor quando não existem imitações.

Recentemente, o Manual de Oslo (OCDE, 2005), publicação internacional que define parâmetros para a inovação, reforçou o conceito de imitação como parte inerente ao contexto inovador a fim de relativizar a ideia de buscar algo universalmente original e altamente custoso, propondo que inovar pode ser tanto produzir algo inédito quanto importar (ou imitar) uma novidade para determinado mercado, país ou organização. O referido Manual ainda ampliou o entendimento de inovação para a implementação de processos e práticas no

cotidiano, reconhecendo de certa forma a importância que as mudanças nos processos comunicacionais podem ocasionar. De acordo com a definição de inovação na terceira edição do Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55), uma organização inova quando implementa tanto produtos, bens ou serviços novos ou melhorados (ou seja, com base em algo que já existe), quanto novos processos, métodos de marketing, práticas organizacionais nos negócios, no local de trabalho ou mesmo nas relações externas.

Apesar dessa definição recente do Manual de Oslo ser mais ampla por agrupar a ideia de melhoria e mudança em várias áreas da organização, a reverberação do conceito de inovação enquanto algo majoritariamente inédito ainda é bastante expressiva entre muitos indivíduos, e entende-se que isso se deve muito à disseminação da visão Schumpeteriana. Mesmo sabendo da relevância de desenvolver soluções disruptivas com o financiamento de políticas públicas para acelerar o desenvolvimento e a diferenciação de organizações e países (IPEA, 2005), acredita-se que o discurso exacerbado de valorização do que é inédito e tangível pode contribuir para uma simplificação quanto à importância da inovação. Isso porque, se ela estiver ligada apenas às justificativas em prol do aumento da competitividade e do desenvolvimento tecnológico e econômico, pode passar despercebida tanto a sua importância para a promoção de mudanças no cotidiano quanto o fato dessas mudanças dependerem de processos cooperativos do dia a dia para ocorrerem.

Em relação a esse fato dos processos de cooperação acabarem sendo relegados a um segundo plano, outra perspectiva contida na visão de Schumpeter que pode ter contribuído para tal reside na tendência do autor atribuir toda a responsabilidade de inovar a uma espécie de “herói individual”: o responsável pela organização, ou, na denominação de Schumpeter, o empreendedor (GODIN, 2015). Na perspectiva Schumpeteriana, o empreendedor é quem deveria transformar uma mera invenção em algo novo a ser disponibilizado ao mercado, que fosse útil aos consumidores e capaz de gerar riquezas. Então, isso reforça o caráter fortemente econômico atribuído ao conceito de inovação, e a falta de relevância dada pelo autor às práticas realizadas a partir do intercâmbio de conhecimentos por meio da aprendizagem e da comunicação entre os indivíduos, que inclusive foram a base para o surgimento positivo da ideia de inovação no século XIX, após o Iluminismo e a Revolução Francesa.

Em suma, apesar da valorização econômica da inovação defendida por Schumpeter ter ampliado a disseminação do conceito de inovação no contexto organizacional, entende-se que os ideais preconizados pelo autor também fizeram com que o ato de inovar fosse fortemente compreendido como apenas como sinônimo de utilidade prática, tecnologia, altos investimentos financeiros e competitividade, relegando aspectos invisíveis e culturais que

envolvem a inovação enquanto uma construção que depende da relação entre os indivíduos e desses com o contexto.

Especialmente inspirados por essa visão econômica do conceito de inovação e pela busca de diferenciação perante os concorrentes, os líderes de grandes organizações foram ampliando cada vez mais os investimentos para fortalecer a originalidade e a tecnologia (GODIN, 2008). Nesse processo, eles perceberam que precisavam de agilidade e alta produtividade para desenvolver invenções científicas e disponibilizá-las ao mercado antes das demais organizações, e então começaram a se consolidar os departamentos de Pesquisa & Desenvolvimento (P & D) nas organizações.

Esses departamentos foram especialmente estimulados com a Segunda Guerra Mundial, pois muitos governos passaram a financiar essas invenções tecnológicas para garantir a hegemonia econômica (GODIN, 2014b). Então, com o crescimento contínuo dos departamentos de P & D e os investimentos crescentes do governo em ações de fomento tecnológico, inovação e inovação tecnológica se fortaleceram como sinônimos a serviço da economia, as políticas científicas se transformaram em políticas tecnológicas, e estas em políticas de inovação (GODIN, 2015). Apesar de isso possibilitar inúmeras descobertas em diferentes países, que contribuíram e contribuem para o desenvolvimento econômico e social das nações, como dito, o aspecto cultural e relacional da inovação, ligado à aprendizagem e à comunicação, acabou relegado.

No entanto, ao buscarem a inserção ágil de tecnologia no mercado – entendendo isso muitas vezes como única forma de inovação e desenvolvimento – algumas organizações foram percebendo, aos poucos, que também precisavam se preocupar em modificar pequenas rotinas diárias em todos os setores, e que, para a inovação favorecer o crescimento, a ciência era apenas um passo do processo (GODIN, 2015), que dependia, em sua maior parte, do comportamento de cada indivíduo e da capacidade dele criar novas ideias, fortalecida nas interações com os demais.

Por essa razão, pouco a pouco começaram a surgir questionamentos sobre o clima inovador que devia ser incentivado nas organizações (GODIN, 2008), sobre as causas de insucesso ou consequências indesejadas de algumas inovações (VILLELA, 2013), e sobre maneiras de aprender a partir dos erros (SENGE, 1998, apud VILLELA, 2013). Esses questionamentos provocaram alguns pesquisadores a interpretar a inovação “como um fenômeno complexo e multidimensional predominantemente cultural e social” (VILLELA, 2013, p. 40), que depende do contexto nacional em que as organizações estão inseridas, e da maneira com que elas estimulam a inovação enquanto uma competência necessária a toda a

organização (DRUCKER, 1973, apud VILLELA, 2013), resultante de um processo interpessoal e comunicacional (DAFT, 2006; BESSANT; TIDD, 2009). Entende-se então que reflexões como essas originaram a base para os estudos de cultura de inovação.

3.3 A construção de culturas de inovação nas micro e pequenas empresas

3.3.1 A inovação como meio

Para compreender a inovação a partir do vínculo com a cultura, o presente estudo optou por tomar como base o processo histórico de ressignificações do conceito. Analisando esse histórico, acredita-se que o elemento fundamental para que esse processo tenha ocorrido e continue ocorrendo é a existência de uma consciência inovativa, vinculada à aprendizagem e à comunicação, e inerente ao fato de que faz parte da essência cultural do homem pensar em formas novas e melhores de realizar algo e colocar essas ideias em prática (FABERGERG, 2003).

Dito de outro modo, a modificação do entendimento de inovação, de algo pejorativo e inalcançável para algo exaltado e possível, ocorre quando os indivíduos se conscientizam que a mudança é inexorável, e que a inovação está além de resultados visíveis que podem ser bons ou ruins, pois ela depende do ambiente e dos objetivos constituídos a partir dos diferentes comportamentos entre os envolvidos em determinado contexto. Portanto, partindo dessa perspectiva de estar invariavelmente ligada ao ambiente em que ocorre, “Inovação é um meio, não um fim. É um COMO, não um O QUE” (CARNEIRO, 2016⁴); ou seja, trata-se de um processo em jogo, e não de um objetivo ou objeto isolado, processo esse formado por diferentes indivíduos que interagem entre si com o objetivo de promover mudanças por meio de componentes sociais e culturais que são permanentemente construídos (ISMAIL; ABDMAJID, 2007).

Messina (2001), ao abordar processos inovativos no âmbito da educação, oferece uma contribuição interessante quanto a esse aspecto que pode ser transposta para o universo organizacional. O autor afirma que:

[...] a inovação é algo aberto, capaz de adotar múltiplas formas e significados, associados com o contexto no qual se insere. Destaca-se, igualmente, que a inovação não é um fim em si mesma, mas um meio [...]. Como corolário dessas premissas

⁴ Disponível em: < <http://insightsandthoughts.com.br/2016/04/13/mitos-e-verdades-sobre-inovacao-1-e-meio-nao-fim/>>. Acesso em: abril, 2016.

tem-se reafirmado a idéia de que a inovação é antes um processo que um acontecimento (Fullan, 2000). A partir desses princípios, a inovação foi definida como processo multidimensional, capaz de transformar o espaço no qual habita e de transformar-se a si própria. Nesse sentido, diversos autores referem que inovar consiste, antes de mais nada, em uma disposição permanente em direção à inovação ou de inovar a inovação. (MESSINA, 2001, p. 226-227).

A assertiva de Messina (2001) permite vislumbrar a perspectiva de inovar enquanto processo aberto, mutável, multidimensional, que depende de uma disposição permanente. Portanto, percebe-se que, quando ela é vista apenas como um acontecimento vinculado a questões tangíveis e a investimentos que gerem resultados econômicos, como preconizou Schumpeter (1997), tem-se uma visão reducionista da mesma, que contempla, metaforicamente, apenas a ponta do *icerberg* do universo organizacional.

Isso porque, ao vislumbrar o conceito de inovação apenas dessa maneira, passa despercebida uma das principais características que o torna complexo: o fato desse conceito ser, ao mesmo tempo, amplo e limitado, como preconiza Godin (2014b). Amplo, pois, segundo o autor, ele pode ser utilizado para caracterizar uma série de novidades, mudanças, resultados e transformações e por não ter um significado atrelado a um único objetivo, acontecimento, ou a uma só palavra – a inovação pode derivar de uma imitação, melhoria, invenção, entre outras possibilidades; e limitado, porque, ainda de acordo com Godin (2014b), é o observador quem faz a interpretação do conceito conforme sua subjetividade e as suas relações. Então, acredita-se que a busca pela inovação depende sobremaneira da forma com que ela é interpretada individualmente e em grupo (por exemplo: se é vista como subversiva, se está atrelada à tecnologia, se parece inalcançável e custosa, ou se é encarada como algo possível, presente no cotidiano), e essa interpretação está sujeita, por sua vez, ao contexto em que os indivíduos estão inseridos, às relações que eles estabelecem, e, portanto, às questões culturais que os constituem.

É com base nesse entendimento que se estuda a perspectiva de cultura de inovação, uma abordagem que pode ser encarada, à primeira vista, em relação ao paradoxo entre seus componentes: a “**cultura**” e a “**inovação**” (JUCEVICIUS, 2007, apud SABAINI, 2012). É possível vislumbrar esse paradoxo aparente na primeira definição atribuída ao conceito de cultura de inovação, descrita na sequência:

É uma maneira de pensar e se comportar que cria, desenvolve e estabelece valores e atitudes em uma empresa, que por sua vez pode aumentar, aceitar e apoiar ideias e mudanças que envolvem uma melhoria no funcionamento e eficiência da mesma, **mesmo que tais mudanças possam significar um conflito com o comportamento convencional e tradicional** (AECA, 1995, apud CLAVER et al., 1998, p. 9, grifo da autora, tradução nossa).

Nessa definição, exalta-se o fato de que a decisão de inovar pode significar o enfrentamento de valores e convenções pré-estabelecidas culturalmente. Com base nisso, é possível inferir que esse conceito de cultura de inovação entende a cultura como algo de certa forma estanque e estável; em contrapartida, a inovação é vista como uma maneira de melhorar o funcionamento e a eficiência da organização, por meio de mudanças que parecem ter resultados imprevisíveis, e que podem afetar pouco ou muito aquilo que está consolidado. Assim, estabelece-se o paradoxo estabilidade x mudança. No entanto, questiona-se: até que ponto são válidos na contemporaneidade esses entendimentos de cultura e de inovação, que podem ser inferidos a partir da definição de cultura de inovação citada? A cultura consiste realmente em um conjunto de comportamentos convencionais e tradicionais que possam ser enxergados de forma homogênea, e que sejam modificados pela inovação? Não seria esse entendimento paradoxal entre cultura e inovação o fruto de uma visão instrumental e simplificada das organizações?

3.3.2 Cultura x inovação: onde está o paradoxo?

A emergência da onda de industrialização (TOFFLER, 1980) trouxe com ela uma perspectiva funcionalista das organizações, centrada em vislumbrá-las enquanto máquinas capazes de garantir a máxima eficiência. Para justificar essa abordagem e reunir os indivíduos em torno desse enfoque, construiu-se uma noção funcionalista de **cultura**, ligada à estabilidade, encarando-a, de forma metafórica, como uma espécie de “cimento” (THÉVENET, 1986, apud DUARTE GOMES, 1991) social, ou seja, um elemento que, com rigidez, agrupa os indivíduos em torno de objetivos comuns e estagnados. Essa abordagem vê a cultura como:

[...] dependente de um universo fechado, imutável, em maior ou menor grau, caracterizando uma coletividade pretensamente homogênea com contornos bem definidos. Nesta concepção redutora de cultura, supõe-se que ela determine as atitudes e os comportamentos dos indivíduos (CUCHE, 1999, p. 211).

Observada dessa maneira, a cultura parece algo que é imposto e que possui representações e valores estáveis e predeterminados. Trata-se de uma noção que foi criada para beneficiar especialmente a estrutura hierárquica, reforçar a autoridade, ampliar a necessidade de se adaptar ao que já está posto para manter-se no ambiente, e suprimir a autonomia, as contradições e os conflitos, aproximando a organização de um ambiente

pautado no consenso, no paternalismo e na harmonia (CUCHE, 1999). Assim, a cultura nessa perspectiva não parece favorecer processos comunicacionais permeados por divergências, mas ao invés disso visa suprimir as diferenças entre os indivíduos, condensando-as em massas homogêneas de ideias.

Nessa mesma linha funcionalista, também se constituiu o entendimento de cultura em uma organização como se fosse o jeito com que as atividades são realizadas há algum tempo em determinado contexto de forma determinista, valorizando apenas os padrões altamente consolidados que constituem a organização. Apesar dos padrões consolidados serem importantes para a construção de alguns consensos e valores compartilhados que contribuem para que os indivíduos superem os desafios mais simples do dia a dia, sintam-se parte de um grupo, e para que a organização se perpetue (HORTA; RENATO, 2008), vislumbrar o fenômeno organizacional unicamente dessa maneira reduz a complexidade intrínseca a ele. Além disso, a valorização apenas desses padrões amplamente estáveis e consensuais pode contribuir para fortalecer um sentimento de resistência à mudança, que dificulta a inovação. Entende-se que essa valorização excessiva da estabilidade e do consenso é uma tentativa de ordenar e controlar os processos e indivíduos, já que, de acordo com Jaime Júnior (2002), essa abordagem defende, entre outros aspectos, que a cultura pode ser “gerenciada, transformada, ou até inteiramente criada” (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 73) pelos dirigentes, como se fosse um objeto totalmente manipulável, e não algo fluido.

No entanto, como alternativa a essa perspectiva funcionalista de cultura, é possível enxergar outro entendimento do conceito utilizando-se da metáfora de um texto ou um conjunto de textos, que pode ser abordada de maneiras diferentes. Para Geertz (1983, apud JAIME JÚNIOR, 2002), a cultura pode ser vista dessa maneira, já que, segundo ele, assim como os textos, que são escritos, lidos e interpretados de forma distinta por cada sociedade, a cultura também é continuamente construída e interpretada no dia a dia em cada contexto, para que os acontecimentos sociais sejam compreendidos. Ainda de acordo com o autor, a cultura se caracteriza como uma “inextricável teia de significados que os homens tecem em suas interações cotidianas e que funciona como um mapa para ação social” (GEERTZ, 1983, apud JAIME JÚNIOR, 2002, p. 78); um mapa, pois, segundo Geertz, a cultura indica parâmetros comuns para os comportamentos, e é possível inferir alguns desses parâmetros analisando essa teia de significados, o que permite compreender, ou metaforicamente, “ler”, as características de determinado ambiente. Apesar das ideias de Geertz valorizarem a cultura como uma construção contínua a partir de processos de significações, e, portanto, como algo que não é puramente estável, entende-se que essa perspectiva do autor pode acabar enfocando

em excesso os parâmetros consensuais, coerentes e convergentes da cultura e relegando as divergências que a constituem.

Diante disso, uma maneira distinta de enxergar a metáfora do texto ou de um conjunto de textos para representar a cultura parte do entendimento de que “não é mais possível pensá-la como um universo autônomo e internamente coerente, exceto, talvez, como uma distorção reveladora” (ROSALDO, 1989, apud JAIME JÚNIOR, 2002, p. 82), ou seja, como um ponto de partida que permite inferir alguns aspectos, mas necessita de uma reflexão mais ampla. Isso porque, no cenário contemporâneo, enxergar a cultura como um todo integrado passível de uma leitura única parece inviável “quando observamos vidas que incluem um conjunto notável de contradições, ambiguidades, mal-entendidos e conflitos” (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 80). Por isso, “se aceitamos que a cultura adquire-se e organiza-se socialmente, supor que se distribui de forma homogênea dentro de uma coletividade converte-se em algo problemático quando vemos as diferentes experiências e biografias de seus membros” (HANNERZ, 1998, p. 24). Nessa linha, Thompson (1995, apud JAIME JÚNIOR, 2002, p. 79) defende que não é possível, “ler” de uma única maneira os fenômenos culturais, pois eles fazem parte de um contexto sócio histórico mutável e “estão implicados em relações de poder e conflito. [...] Nesse sentido, prestam-se a múltiplas, e talvez divergentes e conflitantes interpretações”.

Então, utilizando-se ainda da metáfora do texto sob a perspectiva de Thompson (1995, apud JAIME JÚNIOR, 2002), é possível compreender que, da mesma maneira que cada leitor compreende um texto de uma forma, a partir do seu repertório e do momento que vivencia, os indivíduos de uma cultura também fazem sua leitura de mundo a partir da situação em que se encontram na estrutura social, e, portanto, há uma multiplicidade de interpretações que coexistem em um universo cultural (JAIME JÚNIOR, 2002). Trazendo essa perspectiva para o contexto das organizações, entende-se que:

Utilizar a metáfora do texto é chamar a atenção para o fato de que, se a cultura organizacional, que seria o texto, oferece múltiplas possibilidades de interpretação a seus leitores [...] seria uma certa miopia acreditar que se vai conseguir levar todos os que compõem a organização a adotar uma visão comum ou consensual do que seja essa cultura – malgrado todos os esforços dos dirigentes [...]. Seria exigir que todos lessem o texto da mesma forma, ou seja, que negassem suas trajetórias particulares, seus panos de fundo culturais, para efetuar uma interpretação orientada para a mesma direção. [...] Por um lado, devemos ter claro que a alta gerência possui um importante papel de poder – é bom que se frise – no jogo de interações que conforma a cultura organizacional. Mas, por outro lado, os discursos e as ações simbólicas desses gestores não possuem um sentido monocórdico quando nos colocamos no âmbito de sua recepção. Em outras palavras, as representações que os dirigentes constroem sobre a organização são reelaboradas, ressignificadas, ressimbolizadas pelos diversos atores sociais. [...]. Não se trata de negar toda e

qualquer possibilidade dos indivíduos nas organizações chegarem a construir uma comunidade interpretativa, isto é, uma comunidade fundada em esquemas interpretativos comuns, em significados compartilhados. De fato, essa possibilidade existe. [...] [Mas somente] o complexo jogo de interações, no qual estão inseridos os atores sociais, pode nos mostrar como a realidade organizacional é permanentemente negociada. (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 81-82).

Com base nisso, é possível dizer que, mesmo que a abordagem funcionalista de cultura entenda que ela deva ser compreendida como algo baseado em uma interpretação única e estável, que contribua para a centralização do poder e para a eficácia, percebe-se que, na realidade, é miopia acreditar que os dirigentes terão sucesso ao incutir uma só visão a todos os empregados, como se fosse “a única forma certa de agir” (HORTA; RENATO, 2008). Portanto, ao invés de se comportar como um “herói individual” como preconizou Schumpeter (GODIN, 2015), que centraliza todas as responsabilidades, e vislumbra a proximidade com os demais indivíduos, no caso das MPEs, como uma forma de controle, o dirigente precisa sim dar alguns direcionamentos e contribuir para a construção de parâmetros comuns e compartilhados, mas isso deve ser feito de forma orquestrada e não imposta, valorizando a aprendizagem coletiva. De acordo com Petraïte e Ceicyte (2012), um líder deve ser ativo em todos os níveis organizacionais como alguém criativo e autoconfiante que atua com o grupo e não sobre ele, alguém idealizador e que seja facilitador e agente de conhecimentos nas relações que ocorrem na própria organização e com outras organizações. Zien e Buckler (1997, p. 275) complementam essa perspectiva afirmando inclusive que é fundamental que os líderes estimulem os demais a partir de exemplos em práticas diárias, e inclusive, segundo eles, a construção de uma cultura de inovação depende de “líderes de todos os níveis das empresas altamente bem sucedidas e maduras contando e recontando estórias de experiências e explorações inovativas”.

Ainda analisando o excerto de Jaime Júnior (2002) e as reflexões já tecidas, infere-se que insistir em uma perspectiva para a cultura que a compreenda como um todo homogêneo e estável que pode ser controlado é no mínimo ingênuo, e vai de encontro com o entendimento de organização enquanto um fenômeno social fluido, em constante mudança, e constituído pela comunicação. Por isso, deve-se entender a cultura “como um texto polissêmico – que os indivíduos escrevem e reescrevem por intermédio de suas interações cotidianas dentro e fora do espaço organizacional” (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 82).

No entanto, para que haja esse entendimento, é essencial uma consciência quanto ao fato de que, se são as interações que permitem escrever e reescrever a cultura, então, os processos comunicacionais são os constituintes de toda a realidade organizacional e, como tal,

precisam ser encarados muito além de algo transmissivo e inato à espécie humana. Sabendo desse protagonismo dos processos comunicacionais, ressalta-se assim, mais uma vez, a potencialidade que as micro e pequenas empresas, enquanto organizações caracterizadas pela proximidade de seus membros, possuem se tiverem essa consciência quanto à relevância das interações construídas no dia a dia. Uma vez que essa consciência exista, e que a “polissemia” presente na constituição das organizações seja reconhecida, a visão de cultura como algo que pode ser sempre controlado e estabilizado deixa de existir, e, portanto, a relação entre cultura e inovação passa a não ser tão paradoxal como se imaginava na primeira definição do conceito de cultura de inovação.

Então, feita essa reflexão sobre o entendimento de cultura, demonstrando que ele está além de questões puramente instrumentais ligadas à estabilidade, convém refletir sobre o conceito de **inovação** a partir dessa perspectiva, ressaltando o que está adiante daquilo que é comumente entendido sobre esse fenômeno e que pode acabar dificultando sua existência.

Inicialmente, destaca-se que muitas vezes é disseminado, de forma simplificada e errônea, que o processo de inovação não possui uma estrutura, é totalmente espontâneo, imprevisível, e pode ocasionar mudanças de proporções totalmente desconhecidas (JUCEVICIUS, 2010). Acredita-se que, apesar do risco e da incerteza serem inerentes à inovação, a ideia disseminada de que o processo não possui uma estrutura e é totalmente imprevisível acaba sendo simplificada demais, e contribui para ampliar o receio que os indivíduos têm das consequências negativas que esse fenômeno pode ocasionar. Contrapondo-se a essa lógica, Godin (2014b) afirma que existem três aspectos comuns entre todas as atividades de inovação, tanto nos séculos passados quanto na contemporaneidade: todas elas são de alguma maneira intencionais (mesmo que os antepassados não utilizassem a palavra inovação, pelo caráter pejorativo que ela possuía), propositivas, e podem ser planejadas (GODIN, 2014b).

Sendo intencionais, reconhece-se que as atividades de inovação visam promover algum tipo de mudança a priori, e, que longe de ser algo que ocorre totalmente ao acaso, inovar envolve uma decisão organizacional (GIRARDI, 2002), e é resultado de uma predisposição consciente que visa facilitar as condições propícias para a conquista de oportunidades (MOTTA, 1997). Além disso, ao mencionar que as atividades de inovação são propositivas, assume-se que elas visam atender a determinados objetivos idealizados que contribuam com os resultados da organização. Por fim, ao mencionar que a inovação pode ser planejada, entende-se que é possível vislumbrá-la a partir de algumas rotinas pré-estabelecidas que possam ser readequadas no dia a dia por meio da aprendizagem. Em relação

a essa questão das rotinas, Jucevicius (2010) inclusive afirma que o conceito de “cultura de inovação” está diretamente ligado à noção de “rotinas de inovação”, ou seja, ele pressupõe uma ordem mínima para que possa ser mantido nas práticas diárias.

Assumir a relevância das rotinas de inovação não significa compreender os processos inovativos como estáticos, já que todos eles são totalmente dependentes de um contexto que está sempre em movimento (GODIN, 2014b). Além disso, a inovação é um conceito em essência dinâmico, construído de maneira situacional, pois reflete a perspectiva e os interesses das práticas realizadas pelos indivíduos em determinada situação, e relacional, no sentido de que a conexão e as diferenças entre as práticas anteriores e as práticas atuais é o seu objeto de discussão (MOLDASCHL, 2010).

Quanto à questão relacional do ato de inovar, é possível compreendê-la tanto no que diz respeito à relação das práticas anteriores com as práticas atuais, como abordou Moldaschl (2010), quanto no que tange a dependência que os processos inovativos têm dos relacionamentos de cooperação entre os indivíduos. Quanto a esse último aspecto, acredita-se que ele acabe relegado a um segundo plano em nome do discurso de valorização da competição atrelado à ideia de inovação, e que isso também contribua para vislumbrar o conceito de forma simplificada. Afinal, de acordo com a lógica Schumpeteriana, “as empresas competem através da inovação” (MARIOTTO, 1991, p. 40). Em outras palavras, é como se a inovação servisse unicamente para viabilizar a competitividade, e não para promover mudanças sociais e melhorias nas rotinas dos indivíduos envolvidos.

Nessa mesma linha inclusive, Porter (1980, apud MARIOTTO, 1991, p. 40) “considera a concorrência como o aspecto fundamental da estratégia fundamental”, entendendo “o meio ambiente onde a empresa opera como uma arena de competição, onde a empresa está sujeita às forças da concorrência e tem que lidar com elas para sobreviver”. Acredita-se que, ao encarar a organização como uma arena de competição, reforça-se a tendência a enxergar os processos comunicacionais como acessórios e a cooperação como algo supérfluo e submisso à lógica das disputas entre os concorrentes, o que contrapõe toda a lógica do universo organizacional enquanto um fenômeno social constituído pela comunicação e pela aprendizagem entre os indivíduos.

Diante do exposto, depois de abordar os conceitos de cultura e de inovação em diferentes vertentes, pergunta-se: por que costuma haver a prevalência do entendimento de inovação enquanto sinônimo algo totalmente imprevisível, que ocasiona mudanças que podem trazer consequências drásticas? E quanto à cultura, por que ainda persiste a ideia de associá-la apenas à estabilidade, o que, dessa forma, reforçaria o paradoxo da mesma com a inovação?

Acredita-se que uma possível resposta para essas indagações reside no fato de que, talvez, seja conveniente para uma organização enxergar a cultura e a inovação de uma maneira instrumental, pois isso pode trazer a ela uma segurança e uma capacidade de justificar por que a mesma não inova. Da mesma forma, entende-se que era conveniente no passado para a Igreja e para o Estado vislumbrar a inovação como uma afronta à ordem estabelecida, pois isso mantinha o poder dos mesmos. Portanto, o paradoxo entre estabilidade e mudança existe à medida que há o interesse em garantir apenas as rotinas que estejam consolidadas há muito tempo, entendendo que todas elas aparentemente permitem manter resultados e garantir a centralidade do poder, ao contrário da ocorrência de transformações que são incertas. No entanto, sabendo que, por tudo que já foi exposto, é impossível fugir da mutabilidade, então, se a cultura é fluida e a inovação também o é, os dois fenômenos não são contrapostos, mas complementares, e acredita-se que as organizações que não são conscientes disso, e acabam “prendendo-se a antigas rotinas criadas pelo seu sucesso anterior” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 18), acabam ficando extremamente frágeis nesse contexto em movimento.

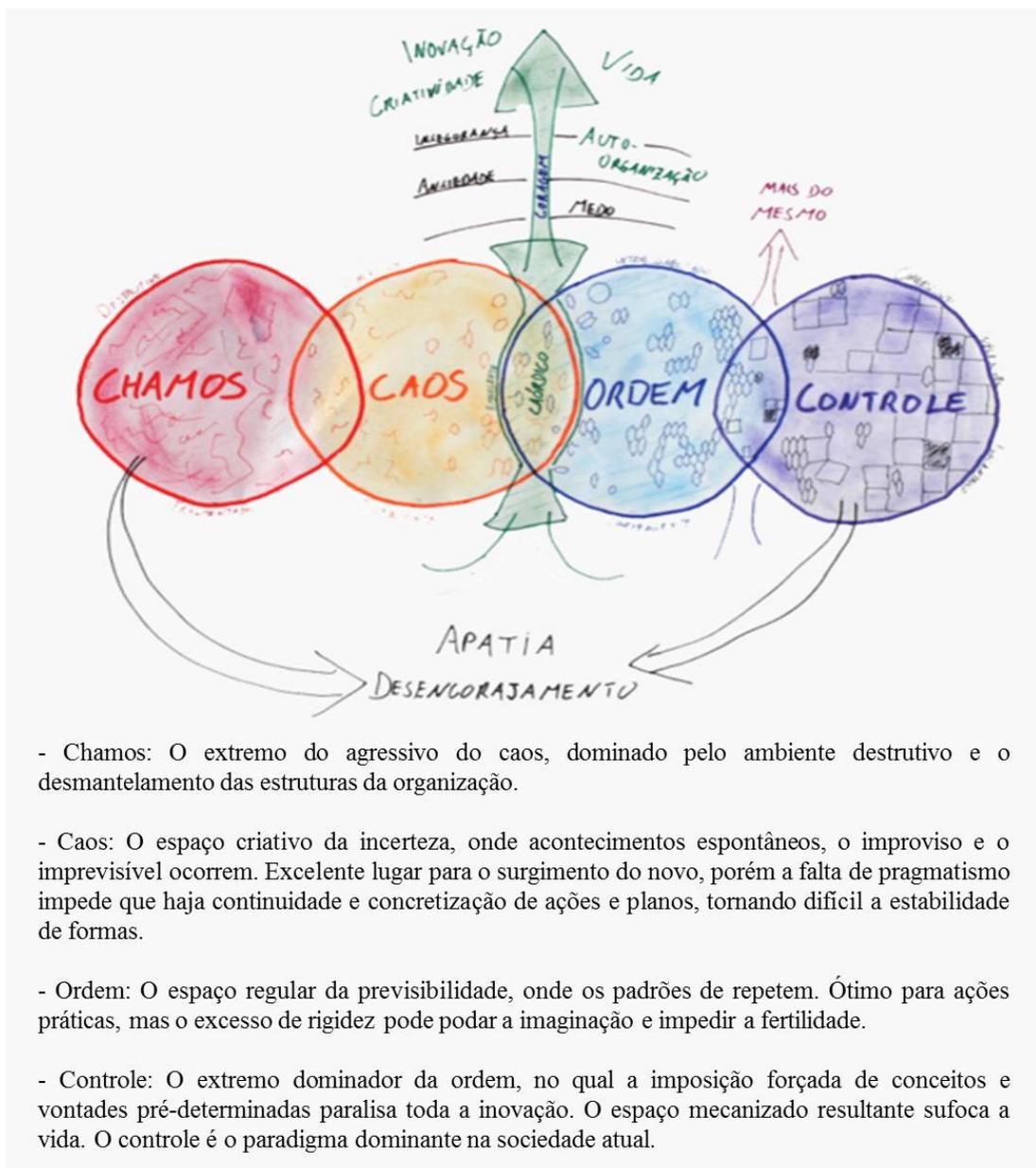
Como forma de apresentar uma alternativa para além da valorização excessiva da estabilidade ou da preferência exacerbada pelo que é incerto e mutável, ganha força a abordagem de Eisenhardt e Brown (1998), que propõem que é preciso manter um equilíbrio dinâmico entre os extremos da burocracia e do caos. Isso porque, se forem muito burocráticas, as organizações se mantêm praticamente estáticas e são absorvidas pelas normas exacerbadas; porém, também é inviável se estruturar em um contexto totalmente caótico, que tem ausência ordens, regras e responsabilidades e está sempre se modificando sem um padrão específico. Por isso, as autoras em questão indicam que as organizações operem “à beira do caos”, ou seja, em um estado natural que se posiciona entre a estrutura e a surpresa. Eisenhardt (2000) complementa que estar à beira do caos é conciliar simultaneamente a novidade e o que veio do passado, em uma tensão que coexiste dia a dia.

Outra abordagem contemporânea também propõe esse processo de conciliação e defende a existência de organizações “caórdicas”, cuja representação está materializada na figura 3, e pode contribuir para o entendimento dessa tensão necessária entre caos e ordem.

Nessa mesma linha, Morin (2005) também defende essa convivência entre o que está predeterminado por normas e pela ordem e o que é caoticamente incerto ao compartilhar a noção que ele possui de estratégia; para o autor, ter estratégia não é conhecer problemas e soluções de antemão para agir automaticamente, mas sim, a partir de uma decisão inicial (que no caso pode ser a decisão de inovar) e de um ponto de partida, conseguir prever e programar

certo número de cenários, que possam ser alterados no dia a dia conforme surjam informações e o acaso interfira nas ações. Então, é possível afirmar, com base em Morin (2005), que na estratégia, que pressupõe complexidade e iniciativa para promover transformações, o acaso não pode ser reduzido, mas sim deve ser aproveitado, e os indivíduos podem ser estimulados a fazer isso por meio de processos de aprendizagem.

Figura 3 - A construção de organizações caórdicas, entre o caos e a ordem



Fonte: Adaptado de Cocriar (2016)⁵

⁵ Disponível em: <<http://cocriar.com.br/biblioteca/inovacao-organizacional/modelo-caordico/>>. Acesso em: jan. 16.

Então, com base em perspectivas como essas que valorizam não a contraposição entre estabilidade e mudança, ordem e caos, certeza e acaso, mas sim o equilíbrio entre esses fenômenos, como enxergar o conceito de cultura de inovação para além do paradoxo entre cultura e inovação? A maneira de resolver essa questão é adotar uma postura permanente de questionar-se e conscientizar-se quanto à essência dos dois processos, compreendendo os aspectos invisíveis que estão ligados à aprendizagem e à comunicação, e que permitem a construção de uma cultura contextualizada na mudança. Por isso, Jucevicius (2007, p. 10), propõe que o conceito de cultura de inovação em uma organização seja definido como um “questionamento permanente de seus próprios valores, crenças fundamentais e padrões de comportamento, ao mesmo tempo em que se mantém a capacidade de funcionar e produzir resultados inovadores”.

Assim, entende-se que, para constituir uma cultura de inovação, é importante questionar os próprios conceitos disseminados de cultura e de inovação nas organizações, admitindo as múltiplas interpretações e ressignificações que os indivíduos constroem sobre esses conceitos em seus processos comunicacionais e em sua relação com o mundo; concomitantemente, é preciso garantir aspectos comuns e compartilhados que sustentem as rotinas e os resultados da organização. Para garantir interpretações diversas ao mesmo tempo em que coexistem aspectos comuns e consolidados, os indivíduos precisam ser estimulados a manterem-se em um constante processo de aprendizagem. Por essa razão, Jucevicius (2010) afirma que toda cultura de inovação consiste em uma cultura de aprendizagem, que deve ser continuamente fortalecida pelo intercâmbio de conhecimentos e ideias.

Ainda com relação à definição de Jucevicius (2007) quanto à necessidade de questionamento e de reflexão permanente do que é estável, como os padrões de comportamento, é possível visualizar a importância desse fenômeno a partir de um estudo realizado pela consultoria Deloitte com 200 Pequenas e Médias empresas (PMEs) com receita entre R\$ 3 e R\$ 400 milhões, que obtiveram alto crescimento e um grande volume de inovações em 2014. Nesse levantamento, as organizações elegeram a revisão de processos e atividades internas como a ação mais eficaz para o crescimento, e, além disso, as referidas PMEs indicaram o interesse em continuar essa revisão nos próximos dois anos, como demonstram os gráficos 1 e 2.

A partir desse levantamento da Deloitte, reforça-se a importância de considerar a reflexão sobre as rotinas como parte do processo de estabelecimento de uma cultura de inovação. Entende-se que a iniciativa de questioná-las pode começar com a análise das práticas do dia a dia que são mais comuns, com o objetivo de entender quais são as

consequências de curto, médio e longo prazo dessas práticas. Com base nessas consequências, é possível vislumbrar o que faz com que algumas dessas rotinas ainda ocorram, mesmo que tragam resultados negativos em longo prazo, e que incentivos em curto prazo os indivíduos possuem para mantê-las. Dessa maneira, será mais viável aplicar formas de compreender os aspectos invisíveis e de enfraquecer as práticas que prejudicam a organização, promovendo, aos poucos, ações que tragam maiores benefícios, gerando as mudanças e as inovações necessárias (HORTA; RENATO, 2008).

Gráficos 1 e 2 - Ações mais eficazes nas PMEs



Fonte: DELOITTE (2015, p. 8).

Em outras palavras, é essencial compreender quais são as rotinas organizacionais que suportam a inovação, ou seja, aspectos comuns à organização os indivíduos reconhecem que podem ser capazes de produzir resultados inovadores (FEDLMAN; PENTLAND, 2003, p. 96, apud, JUCEVICIUS, 2010). De acordo com Jucevicius (2010, p. 237, tradução nossa):

[...] as mudanças produtivas (ou seja, inovações) são possibilitadas pelo coração de valores culturais [...] e pela cooperação entre os atores (nas rotinas) realizada em um período de tempo. [...] O sucesso da colaboração depende da existência de certos padrões estabelecidos de interação que múltiplos atores seguem e que coordenam as atividades deles, enquanto a improvisação reflete ajustes flexíveis na dinâmica e nas mudanças do ambiente, que ao mesmo tempo mudam a empresa.

Portanto, a partir do excerto de Jucevicius (2010), é possível dizer que é a coexistência entre padrões existentes e práticas que se modificam, se criam e se recriam no dia a dia a partir da dinâmica das relações e do acaso, que é possível a existência da cultura de inovação.

No entanto, garantir essa coexistência é um grande desafio, pois envolve o processo de manter questionamentos permanentes sobre as questões culturais que constituem a organização (JUCEVICIUS, 2007). Essas questões culturais não estão restritas a um universo organizacional fechado, mas também dizem respeito aos aspectos sociais e às particularidades que cada empregado possui. Por isso, Laznjak (2011) afirma que o conceito de cultura de inovação deve ser considerado em pelo menos três níveis: o nível da **sociedade**, o nível do **indivíduo**, e o nível da **organização**.

3.3.3 Aspectos sociais, individuais e organizacionais entre cultura de inovação e culturas de inovação

É inviável estudar a conexão entre cultura e inovação sem abordar a influência das particularidades que coexistem em cada **sociedade** e interferem nessa conexão no âmbito dos indivíduos e das organizações. Afinal, a cultura se configura como uma construção social que só existe quando é definida em um contexto (HOFSTEDÉ, 2001, apud JUCEVICIUS, 2010) sócio histórico, e esse contexto determina a existência de fatores sistêmicos em cada país que interferem na inovação. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), no caso de países em desenvolvimento, como o Brasil, por exemplo, é possível citar entre esses fatores o alto nível de incerteza econômica e de instabilidade, a aversão ao risco, o alto volume de normas e tributações, entre outros que se relacionam com os aspectos culturais. Para entender a origem dessas questões, é essencial vislumbrar a construção sócio histórica de aspectos que permeiam essas particularidades observadas no país.

Um dos primeiros aspectos observáveis na sociedade brasileira a que se tem notícia, e que pode ter tido reflexos na conjuntura do Brasil para a inovação, diz respeito às atitudes paradoxais dos colonizadores portugueses. Quando eles iniciaram suas conquistas territoriais, instauraram uma série de contradições: catequizavam o povo africano ao mesmo tempo em que implantavam a escravidão e traziam esses escravos ao Brasil; mantinham contato sexual com os índios, mas exploravam todas as riquezas naturais das quais eles dependiam, entre outras. Ações contraditórias como essas criaram “uma das mais salientes raízes brasileiras: o princípio de que os antagonismos convivem dentro de um equilíbrio próximo da harmonia”

(FREYRE, 1966, apud AIDAR et al., 2000, p. 41), como se os embates tivessem que ser minimizados e as diferenças aparentes não precisassem ser valorizadas.

Em outras palavras, desde o período colonial, ocorre no país um processo histórico de negação dos conflitos que surgem a partir das heterogeneidades, visando manter certa igualdade e equilíbrio nas relações, mesmo que ilusória. Então, apesar da pluralidade cultural verificada no Brasil ser altamente favorável à inovação, por permitir diferentes perspectivas no compartilhamento de ideias, para que haja inovação é preciso que ocorra uma exposição livre e consciente dessas perspectivas distintas (SHAW; PERKINS, 1993). Assim, o receio de ter que enfrentar os conflitos decorrentes dessa exposição livre acaba fazendo com que, em muitos contextos, se opte por ocultar a pluralidade cultural, como se, aparentemente, todos fossem iguais e pensassem da mesma maneira.

A fim de manter essa aparente igualdade, criou-se no Brasil, logo no período colonial, um desejo histórico dos que estão no poder demonstrarem a sua superioridade para manter um falso equilíbrio e uma falsa estabilidade, sem dar espaço para a autonomia de cada indivíduo. Assim, nos latifúndios da cana-de-açúcar, estruturados em um regime de escravidão, criou-se uma cultura patriarcal em que o senhor do engenho era, além de dono das terras, senhor de todos que viviam nelas. Então, apesar de todos conviverem em aparente harmonia nos arredores da casa grande, havia uma série de regras para garantir essa situação, e cada um devia saber exatamente qual era o seu lugar, sem a oportunidade de compartilhar suas ideias ou promover mudanças (AIDAR et al., 2000).

A relação histórica entre o distanciamento do poder, a cultura nacional e o impacto disso na relação das organizações com a inovação pode ser explicada a partir de Hofstede (1980). Em um estudo de quase 15 anos em 40 subsidiárias localizadas em diferentes países, o autor estabeleceu 4 dimensões como parâmetros comuns de comparação para classificar a cultura de cada país e a relação disso com as características das organizações: 1. Distância do poder; 2. Aversão às incertezas; 3. Individualidade x Coletividade; 4. Masculinidade x Feminilidade (HOFSTEDE, 1980). As referidas dimensões encontram-se sintetizadas e brevemente analisadas no quadro 6.

Entende-se que as dimensões culturais apresentadas no quadro 6 em relação às suas particularidades no Brasil e à influência que exercem na inovação inferem sobre as diferentes organizações do país, e, como as micro e pequenas empresas são maioria no território nacional, os reflexos estão altamente presentes nelas.

No caso específico das MPEs, é preciso avaliar ainda a trajetória sócio histórica específica que elas têm construído na sociedade em meio a esse contexto de alto distanciamento do poder, aversão às incertezas, coletividade e masculinidade.

Quadro 6 – Dimensões de Hofstede (1980) analisadas no Brasil e reflexos na inovação

DIMENSÃO	REFLEXÃO QUANTO À REALIDADE BRASILEIRA	LIGAÇÃO DA DIMENSÃO COM A INOVAÇÃO
Distância do poder	Alta distância do poder como reflexo da forma com que a colonização se constituiu, com práticas impositivas, autoritárias e paternalistas. Aqui, a possibilidade de participar das decisões é vista pelos indivíduos como algo inesperado, um ato benevolente do dirigente da organização (AIDAR et al., 2000)	Sabendo que a inovação depende significativamente da iniciativa de compartilhar conhecimentos e experiências e da autonomia para promover mudanças, o distanciamento do poder faz com que os indivíduos permaneçam passivos e não se sintam estimulados a inovar (KAASA; VADI, 2010).
Aversão às incertezas	Alto nível de aversão às incertezas, o que significa uma grande dificuldade de lidar com imprevistos (HOFSTEDE, 1980). Entende-se que isso é reforçado pelo número excessivo de normas e regulamentos existentes no país. Essa burocracia exacerbada convive com um traço marcante: o chamado “jeitinho brasileiro”, forma aparente de privilegiar vantagens individuais, driblando as normas e criando situações que fogem ao que está pré-estabelecido (AIDAR et al., 2000).	A busca pela previsibilidade e pelo controle dificulta a inovação, que é, por natureza, incerta (FAGERBERG, 2003). Além disso, a existência do “jeitinho brasileiro”, aliada ao distanciamento do poder, faz com que os indivíduos tenham dificuldades de se reunir em grupos para propor inovações que beneficiem a coletividade e não as vantagens individuais, por receio das consequências incertas que isso pode gerar.
Individualidade x Coletividade	Apesar do “jeitinho brasileiro” e da tendência a buscar vantagens individuais, há um ambiente de aparente coletividade entre os indivíduos que se assemelham entre si e são mais próximos (AIDAR et al., 2000). Apesar de isso parecer totalmente benéfico, de acordo com Hofstede (1980), o alto nível de coletividade faz com que os indivíduos sejam altamente dependentes da organização e preocupem-se em manter a estabilidade.	Entende-se que, se for fruto de um processo consciente que vise a cooperação, a coletividade pode contribuir para a inovação. No entanto, o que ocorre na maioria dos casos é que a tendência ao coletivo acaba estimulando processos meramente consensuais sem conflito, em nome de uma aparente harmonia, e isso dificulta a existência de heterogeneidades que alimentam as práticas inovativas.
Masculinidade x Feminilidade	No país predomina a masculinidade, pautada por valores como independência e competição. Em contrapartida, a feminilidade envolve a valorização da tolerância, da solidariedade e da confiança.	Acredita-se que o predomínio da masculinidade em detrimento da feminilidade dificulta o fortalecimento dos processos comunicacionais, que são essenciais para a inovação.

Fonte: elaborado pela autora.

As origens desses negócios no Brasil remontam a pequenas propriedades agrícolas no período colonial, que ganharam espaço no século XVII com a crise da agricultura canavieira e a descoberta do ouro (SOUZA; MACHADO; OLIVEIRA, 2007). Apesar do espaço crescente que foi sendo conquistado por essas propriedades de pequeno porte, a economia foi historicamente dominada pelas grandes propriedades voltadas à exportação, e, desde o seu surgimento, os micro e pequenos negócios tiveram que enfrentar uma série de dificuldades por estarem envolvidos com um setor produtivo de atividades acessórias, sem grande destaque econômico (PRADO JUNIOR, 1995, apud SOUZA; MACHADO; OLIVEIRA, 2007).

No século XIX, com a chegada da família real portuguesa no Brasil, a imigração de diferentes povos e a criação do primeiro banco, as atividades produtivas dos pequenos negócios expandiram-se da agricultura para o segmento de manufaturas, serviços e comércio (SOUZA; MACHADO; OLIVEIRA, 2007); no entanto, mesmo assim, continuou-se a atribuir baixa relevância a esses negócios, por entender que eles não contribuíam para o desenvolvimento do país tanto quanto os latifúndios faziam.

Essa falta de valorização dos pequenos negócios continuou no início do período de industrialização, que se estruturou tardiamente no Brasil no século XX, a partir da década de 30 (SBICCA-FERNANDES, 2004); no começo desse processo, a valorização das grandes propriedades foi dando lugar gradativamente à preocupação com o estabelecimento de grandes indústrias e com a promoção de estímulos financeiros para que as mesmas se desenvolvessem. Foi aos poucos, de maneira tímida, que começaram a surgir algumas iniciativas para os pequenos negócios, como a criação, em 1972, por iniciativa do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDE) e do Ministério do Planejamento, do Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE), atual SEBRAE, que tinha uma atuação política (SEBRAE, 2015c⁶) ainda muito tímida na época.

No final do século XX, entende-se que as políticas públicas que ampliaram seu enfoque nas organizações de pequeno porte foram consolidadas apenas pelo fato do Estado vislumbrar que essas organizações poderiam servir “de ‘colchão’ amortecedor do desemprego”, como uma “alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente” (IBGE, 2003, p. 15) que não estava empregada nas grandes organizações.

Foi com essa perspectiva que as políticas públicas voltadas tanto às pequenas quanto às micro empresas se intensificaram na década de 80, especialmente com a criação do primeiro Estatuto da Microempresa em 1984, estabelecendo a primeira classificação para essa

⁶ Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos>.

organização com base no faturamento (LIMA, 2001). Na sequência, houve outras ações como:

- Inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição de 1988 a fim de simplificar “obrigações legais, administrativas, fiscais e relativas ao crédito e ao INSS” (LIMA, 2001, p. 424);
- Transformação do CEBRAE (Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa), que era administrado pelo Estado, em SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), entidade privada sem fins lucrativos que passou a ter funções mais amplas (IBGE, 2003), com uma estrutura maior de atendimento;
- Criação de linhas especiais de crédito em bancos como BNDES, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil para as micro e pequenas empresas (IBGE, 2003);
- Aprovação da Lei do SIMPLES, em 1996. Considerada um dos maiores ganhos jurídicos das MPEs, ela diminuiu a carga de impostos para as micro e pequenas empresas, além de simplificar a maneira de declarar e recolher os tributos;
- Aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa em 2006; entre as principais contribuições da mesma, está a modificação da classificação das MPEs, ampliando o limite de faturamento entre as categorias. A lei também diminuiu a burocracia para inscrição e baixa das MPEs e ampliou o acesso ao crédito e à capitalização, determinando iniciativas para fomentar a pesquisa, o desenvolvimento e a capacitação tecnológica (BRASIL, 2006);
- Aprovação da Lei da Inovação em 2004, que de acordo com o art. 1º: “estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica” (BRASIL, 2004);
- Instituição do Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, em 2016, que trouxe programas de financiamento específicos para o segmento por meio das atividades da União, dos Estados (incluindo Distrito Federal), Municípios e agências de fomento (BRASIL, 2016).

Nessas e em outras iniciativas entre os anos 80 e os dias atuais, entende-se que as políticas públicas, apesar de altamente relevantes para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, se limitaram a focar principalmente os aspectos visíveis, genéricos, tecnológicos e econômicos ligados às MPEs, que, impactam no desempenho e no crescimento dessas

organizações, mas não são suficientes para impulsionar a inovação, pois o ato de inovar também depende de questões invisíveis, ligadas à cultura e às particularidades de cada micro e pequeno negócio. Em outras palavras, acredita-se que as políticas públicas destinadas às MPEs não contribuem para que seja construída na sociedade a perspectiva da inovação enquanto uma construção cultural que está diretamente relacionada à aprendizagem e à comunicação. Portanto, entender as questões sócio históricas tanto no que diz respeito aos aspectos oriundos das políticas públicas, quanto no que tange às questões culturais delineadas no país, é fundamental para compreender as dificuldades das micro e pequenas empresas inovarem.

Então, uma vez apresentadas algumas particularidades no nível da sociedade, reforça-se a importância de entender o vínculo entre cultura e inovação no nível do **indivíduo**. Essa perspectiva justifica-se pelo fato de que cada um possui e interpreta traços singulares e subjetivos da cultura nacional na maneira com que enxerga a si, aos outros e ao contexto organizacional em que está inserido; em outras palavras, os traços da cultura nacional estão presentes no inconsciente de cada indivíduo de forma distinta, e refletem o imaginário e as ideias que vão sendo delineadas e perpetuadas por meio da comunicação entre as gerações, e em meio às mudanças contextuais que ocorrem a cada dia (BARELLA NETTO; DIAS; MELLO, 2003).

Dito de outro modo, os indivíduos, de acordo com Thompson (1995, apud JAIME JÚNIOR, 2002, p. 79), “estão posicionados de forma diferente e desigual na estrutura social, sendo portanto possuidores de distintos capitais econômicos, culturais e simbólicos. Dessa forma, eles constroem diferentes interpretações sobre os fenômenos culturais”. Aqui, é possível resgatar a metáfora da cultura enquanto texto para materializar essa perspectiva, já que, no universo literário, “os leitores constroem diferentes leituras de um texto, pois possuem distintos conhecimentos prévios devido a suas biografias particulares [...] [e] um mesmo leitor pode construir interpretações diferentes [...] ao lê-lo em distintos momentos de sua vida”. (JAIME JÚNIOR, 2002 p. 79).

Esse contexto de múltiplas interpretações feitas por cada indivíduo é essencial para a inovação; afinal, reforça-se que se trata de um conceito que varia de acordo com a interpretação de cada um (GODIN, 2014b), e é o intercâmbio entre as perspectivas variáveis possibilitado nos relacionamentos que viabiliza o surgimento de novas ideias.

As perspectivas distintas entre um indivíduo e outro em uma organização são possíveis porque cada identidade se forma a partir de experiências vivenciadas nos diferentes contextos em que esses indivíduos se inserem. Portanto, de acordo com Jaime Júnior (2002, p. 81):

[...] os sujeitos sociais que compõem a organização, gestores e trabalhadores, antes de serem membros de uma organização produtiva, ou melhor, concomitantemente a esse status, são portadores de filiações políticas, crenças religiosas, possuem seus grupos de referência, suas parentelas, suas origens étnicas e regionais, suas preferências sexuais, suas formações profissionais, suas histórias de vida, enfim, múltiplas localizações identitárias. Como bem lembra Sainsaulieu (1987), os atores sociais não deixam de lado suas identidades e culturas ao passarem pela portaria da organização. (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 81).

Portanto, sabendo que as experiências de cada indivíduo vão muito além do que ele realiza em uma organização, e que é o conjunto das vivências em diferentes ambientes que constitui sua identidade e permite que ele tenha ideias e visões de mundo distintas dos demais, é impossível ignorar a relevância que a dimensão subjetiva desempenha no surgimento de inovações.

Então, uma vez demonstrada a influência que as perspectivas sociais e individuais possuem na inovação, convém refletir de que maneira elas estão presentes nos estudos do conceito de cultura de inovação. De acordo com Jucevicius (2010), existem duas formas de compreender esse conceito: 1. Priorizar a generalização de características culturais que contribuem para a inovação; 2. Concentrar-se em demonstrar que, em cada grupo, por conta das diferenças entre os indivíduos que o compõem, existem combinações culturais específicas entre essas características, que fazem com que a maneira de um grupo ser inovador seja particular a ele. Jucevicius explica esses dois enfoques de cultura de inovação da seguinte forma:

A cultura de inovação [...] pode ser vista como um conjunto universal de valores, atitudes e práticas que todo grupo social precisa ter para ser inovador, ou também vista como combinações específicas de valores, atitudes e práticas que fazem cada grupo social inovador de um jeito único. Na verdade, a grande maioria das pesquisas direta ou indiretamente apoia a primeira abordagem de cultura (ou seja, um conjunto universal de características). (JUCEVICIUS, 2010, p. 238-239, tradução nossa).

A fim de diferenciar a visão mais universal da visão que privilegia o que é único em cada contexto, Jucevicius (2010), atribuir nomes distintos para cada abordagem, ao invés de chamar ambas de cultura de inovação. Segundo o autor, a primeira delas, que visa apresentar aspectos mais genéricos, é propriamente nomeada de “cultura de inovação”. Paralelamente, a segunda abordagem, que reconhece o fato de que existem combinações únicas em cada ambiente, pode ser chamada de “culturas de inovação”. Ainda de acordo com Jucevicius (2010), as duas perspectivas não são contrapostas, mas sim complementares. Segundo ele:

Como o contexto global da inovação está constantemente se expandindo para englobar novos países e novos ambientes culturais, o conceito de “cultura de inovação” cresce em complexidade. Nesse contexto, a abordagem antropológica “culturas de inovação” se torna cada vez mais importante, enquanto a crescente variedade de ambientes de inovação pode ser fortemente explicada pelos parâmetros universalistas da “cultura de inovação” [...]. A abordagem “culturas de inovação” complementa mais do que contradiz a abordagem “cultura de inovação”. O meio social inovador possui certas características gerais que são cruciais para a “modernização” e o “desenvolvimento” (de acordo com Heidenreich, 2001), no entanto, suas combinações podem ser altamente específicas em cada contexto sócio-cultural estabelecido. Os pesquisadores em estudos de inovação devem prestar cada vez mais atenção nas tipologias emergentes de inovações (além da tradicional dicotomia radical x incremental) que estão presentes em ambientes culturais distintos. (JUCEVICIUS, 2010, p. 243, tradução nossa).

Partindo da explicação de Jucevicius (2010), é possível inferir que as classificações mais genéricas ligadas à inovação são úteis, mas insuficientes para compreender o fenômeno, da mesma forma que ocorre com o universo das MPEs, que deve ser visto além de classificações universalizantes, e também com o conceito de cultura, que não pode ser vislumbrado apenas como um conjunto estável de padrões de comportamento passível de uma interpretação única. Portanto, abordagens como a de “culturas de inovação” nas organizações são essenciais para valorizar as múltiplas possibilidades e interpretações que coexistem em um ambiente organizacional único, e que possibilitam práticas inovativas a partir da aprendizagem e da comunicação. Por essa razão, optou-se nesse estudo por dar mais ênfase a essa perspectiva do conceito de inovação enquanto construção cultural.

Nessa mesma linha, valorizando também a multiplicidade de fatores ligados à inovação e às combinações únicas que coexistem em cada organização, é possível concordar com Moldashl (2010) quando o autor afirma que uma teoria geral e universal da inovação não faz sentido; isso porque, de acordo com o autor, a capacidade de uma empresa mudar não pode derivar de modelos que não tenham relação com o que ela vivencia no cotidiano e que a torna diferente das demais. Ainda na visão de Moldashl (2010), o que pode ser feito é o desenho do que ele chama de “micro-macro modelos”, ou seja, representações que contenham aspectos que devem ser levados em consideração, e que precisam ser ponderados em cada contexto com base nas rotinas e nos padrões compartilhados existentes.

Jucevicius (2010) identificou aspectos importantes que devem estar presentes nas discussões de um ambiente que estimula a construção de inovações, com combinações específicas a cada organização, em uma pesquisa realizada com 68 empresas da Lituânia. Segundo o autor, eles se configuram em: **relações de confiança e cooperação** no ambiente interno e externo à organização; **flexibilidade e mobilidade**; alta **tolerância ao risco**, à

incerteza e à mudança; criatividade e aprendizagem tanto no nível individual quanto no coletivo (JUCEVICIUS, 2010).

Em relação à relevância das **relações de confiança e cooperação**, Jucevicius (2010) argumenta que as mudanças só são possibilitadas quando existem alguns valores estáveis ligados à inovação e padrões de cooperação que direcionem as atividades dos indivíduos tanto na organização quanto nas relações externas. Para que esses padrões potencializem o desempenho, a comunicação precisa associar-se ao compartilhamento da cultura (DAS, 2003, apud FARIA; FONSECA, 2014). Martins e Martins (2002, apud FARIA; FONSECA, 2014) também defendem essa questão, argumentando que a comunicação entre os indivíduos deve ser aberta e mostrar-se capaz de encorajar a inovação e a flexibilidade, para que todos se sintam emocionalmente seguros e confiantes para compartilharem ideias, experiências e promoverem mudanças.

O outro aspecto relacionado à cultura/culturas de inovação diz respeito à capacidade de manter a **flexibilidade e a mobilidade**. De acordo com Jucevicius (2010), ao mesmo tempo em que a organização estabelece padrões de cooperação, eles precisam ser flexíveis o suficiente para abarcarem as múltiplas interpretações dos indivíduos em relação aos acontecimentos e para adequarem-se às mudanças do contexto e ao acaso.

Conviver com o equilíbrio entre estabelecer padrões e a flexibilidade para alterá-los é aceitar a incerteza intrínseca à inovação. Por isso, outro aspecto apresentado por Jucevicius (2010) como essencial é a **tolerância ao risco, à incerteza e à mudança**.

Sabe-se, de acordo com a perspectiva de Hofstede (1980), que no Brasil existe uma grande aversão ao que é incerto tendo em vista a busca excessiva pelo controle. No entanto, sabendo que a mudança é inexorável à existência, é preciso aproveitar a capacidade do cérebro humano de lidar com o que é insuficientemente vago e ambíguo (MORIN, 2005); afinal, é a sensação de incerteza e de dúvida que motiva a busca de informações, faz com que os conhecimentos se ampliem, a confiança aumente e as mudanças ocorram com maior clareza em relação aos objetivos (KUHLETHAU, 1993, apud CHOO, 2006). Por conta disso, um ambiente imprevisível está sempre mudando, e, conseqüentemente, exige aprendizagem constante (MAGNO, 2015).

Então, o último aspecto elencado por Jucevicius (2010) é a relação entre **aprendizagem e criatividade** de maneira individual e coletiva; apesar de serem distintos e complexos separadamente, os dois conceitos estão altamente conectados entre si e no contexto da cultura/culturas de inovação.

Em relação à criatividade, trata-se de uma palavra comumente ligada à inovação como uma espécie de *slogan* da mesma, por representar a associação de ideias e a combinação para promover invenções, mas na maioria dos casos não é atribuída à criatividade a real importância que ela possui na dimensão cultural (GODIN, 2014a). Um dos motivos para isso reside no fato de que há uma grande tendência em entender a criatividade como um fenômeno centrado no indivíduo e em suas características psicológicas, como as questões de personalidade, os valores, as motivações pessoais e os estilos de pensamento (ALENCAR, 1998); no entanto, essa visão tem sido cada vez mais substituída por um entendimento centrado no contexto, e, por essa razão Csikszentmihalyi (1988, p. 336) argumenta: “nós devemos abandonar a visão ptolomeica da criatividade na qual a pessoa está no centro de tudo, para um modelo similar ao de Copérnico, no qual a pessoa é parte de um sistema de mútuas influências e informações”. Em outras palavras, a criatividade, assim como a inovação, é situacional e dependente das condições em que se estabelece:

Todo inventor, mesmo o gênio, é sempre um produto de seu tempo e de seu meio, sua criação parte das necessidades que estão diante dele e se apóia nas possibilidades que existem também fora dele; por isso, observamos uma estrita ordem no desenvolvimento histórico da ciência e da técnica. Nenhuma invenção ou descobrimento científico aparece antes que existam as condições materiais e psicológicas para sua aparição; a criação é um processo articulado historicamente, em que toda forma seguinte está determinada pelas precedentes (VYGOTSKY, 1987, p. 25-26).

O fato de a criatividade ser contextual e não depender apenas do indivíduo significa que ela pode ser estimulada ou não na organização, por fatores como as práticas culturais construídas, os objetivos estabelecidos e as informações disseminadas que contribuem para a associação de ideias a fim de viabilizar novas soluções (BORNIGER; PINHEIRO; BRANCO, 2015). Então, entende-se que a criatividade é o “espaço de conexão entre cultura e economia” (SANCHIS et al., 2012, p. 18), ou seja, ela é o fenômeno que conecta o indivíduo e suas interações aos resultados desejados pela organização.

Para originar esses resultados, entende-se que existem dois componentes essenciais na criatividade que precisam ser considerados: 1. A comunicação, pois além de criar novas conexões que permitem pensar em possibilidades distintas, selecionar alternativas e promover resultados (BESSANT; TIDD, 2009), essas possibilidades precisam ser intercambiadas para que sejam aproveitadas; portanto, acredita-se que é antes de tudo a comunicação, e não a tangibilidade ou a capacidade de comercialização, que faz com que uma ideia origine uma inovação; 2. A aprendizagem, pois o ato de criar está inserido em uma dimensão cultural, e a

cultura é, essencialmente, construída a partir das aprendizagens que os indivíduos obtêm em suas relações com o contexto e com outros indivíduos.

Além disso, é a aprendizagem que permite que os entendimentos comumente atribuídos à inovação, enquanto algo custoso, puramente tecnológico, totalmente imprevisível e espontâneo, entre outros, sejam ressignificados.

4 A RESSIGNIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES A PARTIR DA APRENDIZAGEM

4.1 Conhecimento: nexos entre saber e agir

Na seção anterior, buscou-se demonstrar que o processo de inovação está invariavelmente imbricado em questões culturais, e que essa conexão envolve processos contínuos de questionamento e de aprendizagem, já que a cultura é, essencialmente “aprendida [...] e partilhada” (SROUR, 2005, p. 211) no cotidiano. Dito de outro modo, os indivíduos inovadores são aqueles que aprendem a enxergar o dia a dia de maneira diferente (HILL, 2003, apud ALVARENGA, 2010), mantendo-se em reflexões permanentes a fim de rever padrões de comportamento e construir novos conhecimentos que permitam agir em um contexto altamente mutável.

Nessa mesma linha, Freire (1983) argumenta que o conhecimento está ligado à curiosidade do homem em relação ao mundo e à ação transformadora que ele é capaz de realizar no ambiente. Ainda segundo o autor, apenas o ser humano pode ser entendido como um ser da práxis, ou seja, que é capaz de integrar ação e reflexão, e que, portanto, está “com o mundo”; estar com o mundo significa utilizar o conhecimento para integrar-se ao contexto ao invés de simplesmente se adaptar ou se acomodar a ele, agregando a esse contexto os próprios atos de criação, recriação e decisão, oriundos de um jogo consciente de relações do homem com o mundo e do homem com outros homens, jogo este que forma a cultura (FREIRE, 1967). Nonaka e Takeuchi (2008, p. 58) complementam essa visão do conhecimento enquanto algo dinâmico e consciente ao afirmarem: “Muito do nosso conhecimento é fruto do nosso próprio esforço intencional de lidar com o mundo”.

Sabendo que a inovação também é um processo intencional (GODIN, 2014b), é possível afirmar que a busca pelo conhecimento por meio da aprendizagem pode ser considerada o principal recurso disponível ao ser humano para a inovação; afinal, conhecer é um processo dinâmico que acompanha toda a existência de um indivíduo, e que envolve tanto ideais quanto ideias, fomentando, portanto, ações inovadoras (BELLUZZO, 2005).

A associação entre conhecimento e inovação também corrobora para que o ato de conhecer seja visto como algo que depende tanto dos processos de reflexão e das teorias que são assimiladas pela aprendizagem formal e informal, quanto do que é efetivamente colocado em prática no dia a dia. Em outras palavras, “o conhecimento se dá a partir da evolução conjunta da prática e da teoria e tal simbiose está sempre presente onde quer que ocorra o

conhecimento” (FIALHO et al., 2006, p. 96). Apesar do entendimento dessa simbiose, comumente é possível deparar-se com discursos que valorizam a perspectiva teórica em detrimento da prática na construção do conhecimento, ou, ao contrário, associam a teoria a um mero verbalismo ou perda de tempo, quando na verdade é ela (a teoria), que permite a reflexão crítica sobre as ações (FREIRE, 1981). Ainda vale lembrar que para Freire (1987, p.68): "Não há saber mais, nem saber menos, há saberes diferentes", ou seja, cada indivíduo é constituído por um conjunto de saberes construídos ao longo de sua vida e de sua prática social, política e cultural. Então, valorizar os diferentes saberes – sejam eles práticos ou teóricos - sem desprezar ou subestimar a capacidade transformadora que cada saber carrega em si, é uma ponte para se aprender.

No entanto, no cenário das organizações comumente nota-se a valorização exacerbada da prática em detrimento da reflexão crítica embasada na teoria, e isso costuma ser observado na busca por resultados de curto prazo e decisões rápidas, que, apesar de relevantes, podem trazer implicações futuras; na hora de agir em relação à determinada questão, muitos dirigentes das organizações identificam o problema encontrado e, ao invés de refletirem sobre o mesmo e compartilhá-lo com os demais a fim de estudar o cenário e as possibilidades de ações que podem ser feitas, optam por decisões muitas vezes imediatistas, e não costumam avaliar posteriormente a eficácia do que foi realizado (PEREIRA et al., 2009). No entanto, ao contrário dessa tendência de dicotomizar teoria e prática, é essencial entender que ambas se complementam e são essenciais para compreender cada contexto “concreto, histórico, social, cultural, econômico, político, não necessariamente idêntico a outro contexto” (FREIRE, 1981, p. 14).

Somente a partir da consciência quanto à necessidade de refletir criticamente sobre o contexto aliando teoria e prática, o homem pode construir o conhecimento enquanto sujeito ativo do processo; com base nessa perspectiva de que o conhecimento deve ser construído, não é possível considerá-lo um bem estanque e pré-concebido. No entanto, Freire (1981) argumenta que há uma concepção “digestiva” ou “nutricionista” fortemente disseminada culturalmente, que encara o conhecimento como se fosse um alimento pronto que precisa ser engolido e aceito sem julgamento, e que é prescrito por especialistas e livros; algumas expressões do senso comum como “fome de conhecimento” e “devorar os livros” comprovam essa tendência.

Esse entendimento do conhecimento enquanto algo que pode ser manipulado, estocado, controlado, e que pode ser separável do indivíduo e da ação, está contido em uma abordagem chamada de normativa. Em contrapartida, a ideia do conhecimento como algo

construído, inseparável da ação e das práticas sociais humanas, com características dinâmicas e que dependem do contexto, insere-se em uma abordagem interpretativa (BALESTRIN, 2005), adotada nesse estudo.

De acordo com o enfoque interpretativo, o conhecimento é influenciado pelas questões históricas, por ser resultado das aprendizagens que ocorreram ao longo do tempo, pelos hábitos, pois à medida que o homem constrói seus conhecimentos ele passa a utilizá-los muitas vezes de forma automática, e pelas experiências que vão sendo adquiridas com a prática (PATRIOTTA, 2003). A união desses fatores (história, hábitos, experiências) faz com que o conhecimento possa ser comparado, de certa forma, “a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6), e conforme a subjetividade de quem o constrói, já que, o que um conhecedor vê, absorve e conclui é altamente influenciado pelos valores e crenças que ele possui (DAVENPORT; PRUSSAK, 2003).

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) reforçam essa perspectiva ao defenderem o conhecimento como uma “crença verdadeira justificada”, ou seja, uma maneira intencional do indivíduo enxergar coerência na relação entre os seus valores e o cenário dinâmico no qual ele está inserido. Morin (2005, p. 111) complementa essa visão ao afirmar: “Conhecer é produzir uma tradução das realidades do mundo exterior. Do meu ponto de vista, somos produtores do objeto que conhecemos”. Esse entendimento ainda é reforçado por Polanyi (1966, apud NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 58), já que, segundo ele, sujeito e objeto não estão separados, e o indivíduo só cria conhecimento a partir do momento em que assume o compromisso de estabelecer um “auto envolvimento” com o objeto.

Então, sabendo que, de acordo com essa perspectiva interpretativa, o conhecimento depende invariavelmente da complexidade da ação humana, é possível afirmar que ele está ancorado em uma dimensão ontológica, do ser. Então, as organizações que desejam ampliar esse conhecimento só podem fazer isso partindo dos indivíduos, e criando maneiras de incentivá-los a amplificarem o que sabem por meio da comunicação, para que os aprendizados sejam compartilhados pelos grupos, pela organização e em ambientes externos a ela (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Ou seja, é a partir das ações individuais que se constitui uma rede de conhecimento na organização (MAGALHÃES, 2005, p. 21).

Além da dimensão ontológica, sabendo que o conhecimento se forma a partir da relação entre quem conhece e o objeto desse conhecimento, existe uma dimensão epistemológica na qual ele se insere. Nesta dimensão, de acordo com Polanyi (1966, apud

NONAKA; TAKEUCHI, 2008), há uma distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, e ambos são essenciais para a organização e para a inovação.

O conhecimento tácito é pessoal, depende das práticas que cada indivíduo realiza, e, por ser vivencial, é difícil de ser traduzido em palavras, números, regras ou receitas. Ele possui duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão cognitiva.

A dimensão técnica diz respeito às habilidades concretas, traduzidas popularmente como *know-how* (saber como fazer) do indivíduo. Elas são aprendidas “durante longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa” (CHOO, 2006, p. 188), não podem ser facilmente explicadas, e surgem “como uma qualidade que nasce de conhecer uma coisa por inteiro” (CHOO, 2006, p. 193); no entanto, esse *know-how* “pode ser aprendido por meio de exemplo” (CHOO, 2006, p. 197), ou seja, da observação e do acompanhamento de alguém que possui essa experiência, para que, a partir da prática, ele seja construído.

Por sua vez, a dimensão cognitiva do conhecimento tácito está ligada à maneira com que o indivíduo vê o mundo e as imagens que ele constrói da realidade, questionando-se como as coisas são e como elas deveriam ser. Essas imagens que o indivíduo constrói formam o chamado “modelo mental” de cada um (LAIRD, 1983, apud NONAKA; TAKEUCHI, 2008), conhecido comumente como “a maneira de pensar”.

Uma das formas de ampliar tanto a dimensão técnica quanto a cognitiva para implantar mudanças inovadoras é realizar o compartilhamento de ideias por meio do discurso; afinal, de acordo com Lemos (1999, p. 123): “um dos limites mais importantes à geração da inovação por parte de organizações, países e regiões [é] o não compartilhamento desses conhecimentos que permanecem específicos e não transferíveis”. Por isso, é preciso que esse conhecimento individual, experiencial, se manifeste por meio da linguagem. Esse conhecimento, que pode ser declarado, é chamado de conhecimento explícito.

O conhecimento explícito está ligado à racionalidade e à sistematização das experiências de uma maneira acessível socialmente. Quando, por exemplo, um empregado identifica padrões em suas rotinas do dia a dia e consegue sistematizar esses padrões em um modelo para outro empregado recém-chegado na organização, tem-se um conhecimento explícito. Choo (2006) detalha que esse conhecimento pode se manifestar de duas maneiras:

1. Em objetos: quando está codificado em símbolos, ou seja, palavras, números, fórmulas, ou em algo físico como documentos, modelos, desenhos, etc;
2. Em regras: quando está presente no repertório de normas, rotinas e procedimentos criados a partir da experiência dos indivíduos e do ambiente em que a organização atua.

Em relação às normas e rotinas, é válido ressaltar que, conforme abordado na seção anterior, elas são essenciais para a construção de culturas de inovação desde que sejam estabelecidas de maneira fluida, negociada e que sejam flexíveis para alterações; afinal, com algumas rotinas estabelecidas, os indivíduos têm mais tempo para dedicarem-se às possibilidades de mudança, à criação de ideias, e ao aproveitamento das oportunidades que podem surgir com o acaso.

Ainda no que tange aos dois tipos de conhecimento, destaca-se que tanto o conhecimento tácito quanto o conhecimento explícito só podem ser compreendidos a partir de um dado contexto, considerando as relações com os demais e com o ambiente em determinado tempo e espaço. Isso porque, de acordo com Freire (1983, p. 17), o homem é “um ‘ser-em-situação’, [...] um ser do trabalho e da transformação do mundo”. Então, sabendo que tanto o conhecimento quanto a inovação são processos situacionais que estão interconectados e permeados pela cultura, é possível inferir que é preciso que as organizações propiciem condições contextuais favoráveis para que os indivíduos aumentem as possibilidades de inovação ao ampliarem seus conhecimentos (ALVARENGA NETO, 2005). No entanto, antes de abordar como podem ser construídas essas condições favoráveis, é válido questionar: como cada indivíduo pode ampliar o seu conhecimento? O que faz com que ele consiga aliar reflexão e ação para promover transformações? As possíveis respostas para questionamentos como esses dependem da necessidade, da busca e do uso de informações às quais os indivíduos têm acesso. Por meio delas, é possível interpretar o que ocorre e dar sentido às experiências vivenciadas. Além disso, elas permitem a união entre o saber e o fazer em um processo social, e perpassam a criação de significados, a construção de conhecimentos e a tomada de decisões nas organizações (CHOO, 2006).

4.2 A utilização da informação na organização do conhecimento

A fim de apresentar algumas contribuições sobre informação, inicialmente parte-se da perspectiva de Davenport (1998, apud ALVARENGA NETO, 2005) para fazer a distinção entre dados, informação e conhecimento (figura 4) colocando-os lado a lado, e considerando a maneira processual com que se constituem.

De acordo com a figura 4, é possível afirmar que os dados derivam da estruturação e quantificação das observações do mundo; quando o indivíduo atribui a esses dados um significado próprio e de acordo com um contexto, ele os transforma em informações; se ele as

encarar como relevantes, refletir sobre elas e utilizá-las em suas experiências, então ele estará construindo conhecimento.

Figura 4 - Diferenciação entre dado, informação e conhecimento

<u>DADOS</u>	<u>INFORMAÇÃO</u>	<u>CONHECIMENTO</u>
.Simples observações sobre o estado do mundo:	.Dados dotados de relevância e propósito:	.Informação valiosa da mente humana.
<ul style="list-style-type: none"> • facilmente estruturado; • facilmente obtido por máquinas; • freqüentemente quantificado; • facilmente transferível. 	<ul style="list-style-type: none"> • requer unidade de análise; • exige consenso em relação ao significado; • exige necessariamente a mediação humana. 	.Inclui reflexão, síntese, contexto. <ul style="list-style-type: none"> • de difícil estruturação; • de difícil captura em máquinas; • freqüentemente tácito; • de difícil transferência.

Fonte: Davenport (1998, apud ALVARENGA 2005, p. 18).

Para entender melhor o processo de relevância, é importante considerar, de acordo com Choo (2006), que não se trata de uma característica inerente a uma informação, mas sim de algo subjetivo; ou seja, quem atribui relevância a algo é o indivíduo, e isso vai depender da necessidade que ele possui de acessar e analisar determinada informação. Ainda, conforme Choo (2006) essa necessidade varia de acordo com três níveis:

- Situacional: relacionado aos propósitos que o indivíduo possui na organização e no convívio social; Choo (2006) explica que as necessidades de informação não são estanques, mas se modificam de acordo com o tempo, à medida que o indivíduo percebe a importância de algo e reconhece que existem alguns “vazios” de informação que precisam ser preenchidos. Esse reconhecimento depende, ainda de acordo com o autor, da cultura construída na organização e dos estímulos à aprendizagem que ela propõe;
- Cognitivo: está ligado aos conhecimentos prévios que esse indivíduo adquiriu em experiências passadas, ao reconhecimento dele sobre as inabilidades que possui, e à vontade que ele tem de ampliar esses conhecimentos, acessando e utilizando informações para otimizar suas ações;
- Afetivo: pautado pelas vivências emocionais, ou seja, as dúvidas sobre as decisões que devem ser tomadas, incertezas, medos, ansios, preferências, que afetarão as fontes de informação que serão acessadas, o nível de atenção em cada uma delas e as escolhas que serão feitas.

Relacionando os três níveis à realidade das MPEs, é possível analisar algumas particularidades que podem interferir na maneira com que elas acessam as informações.

Sabendo que as micro e pequenas empresas possuem uma forte proximidade entre seus membros, que faz com que eles priorizem o que está mais perto física, temporal e emocionalmente (TORRÈS, 2003b), observa-se que há uma tendência dos indivíduos buscarem informações com quem atua na organização. Esse fato é reforçado por Choo (2006), que atesta que, naturalmente, há uma preferência humana por fontes de informação locais, em nome da facilidade de acesso. No entanto, o que ocorre muitas vezes é que, apesar de muitas dessas informações serem acessíveis e potencialmente relevantes, não há um processo de reflexão crítica sobre elas para vislumbrar os significados ocultos das mesmas, que poderiam contribuir para impulsionar processos inovativos na organização. Por exemplo, as informações transmitidas sobre os clientes em uma conversa informal poderiam servir como base para o surgimento de ideias que culminem em inovações.

Quanto às fontes mais distantes, que se encontram fora das MPEs, acredita-se que quando elas são buscadas, por exemplo, em alguns meios de comunicação, a fim de visualizar maneiras de promover mudanças no negócio, os dirigentes das micro e pequenas empresas atribuam baixa relevância a muitas dessas informações ou mesmo as ignorem, talvez porque boa parte dos discursos enfoque as grandes organizações, adote uma linguagem altamente formal, aborde a necessidade de ações que demandam muito tempo, ou ainda uma grande estrutura e altos investimentos.

Portanto, não basta que as informações sejam disponibilizadas na organização ou nos meios de comunicação para que elas sejam compreendidas e utilizadas, pois, como afirma Morin (2005, p. 27), ela “não é um conceito de chegada, é um conceito ponto de partida”. Ou seja, o simples acesso à informação não é o fim de um processo em busca de significados sobre o mundo, mas ao invés disso, é apenas o começo de uma trajetória de interpretação, ressignificação e construção de novos saberes. Afinal: “As organizações estão inundadas de informações, mas têm dificuldade para interpretar e controlar essa inundação” (CHOO, 2006, p. 146), ou seja, para transformar esses recursos informacionais em conhecimento.

Nessa mesma linha, abordando o conhecimento, Dixon (2000, apud ALVARENGA NETO, 2005, p. 33) afirma que ele depende invariavelmente dos elos significativos que cada um faz em sua mente entre as informações que sentiu necessidade, buscou e teve acesso, como as informações sobre inovação, e a consequente interpretação e aplicação que pode ser dada a elas em uma situação. Questiona-se, com base nisso: será que os indivíduos das micro e pequenas empresas têm buscado conscientemente encontrar informações que contribuam

com a inovação no cotidiano? Caso eles busquem essas informações, mas não atribuam significado a elas, o que faltaria a eles?

Brookes (1980, p. 132) traz uma reflexão que pode corroborar para essa discussão; segundo o autor:

O espaço aparentemente vazio ao nosso redor está fervendo com informação potencial. Muitas coisas que não temos consciência, porque nossos sentidos não respondem a ele. Muito disso ignoramos porque temos coisas mais interessantes para realizar.

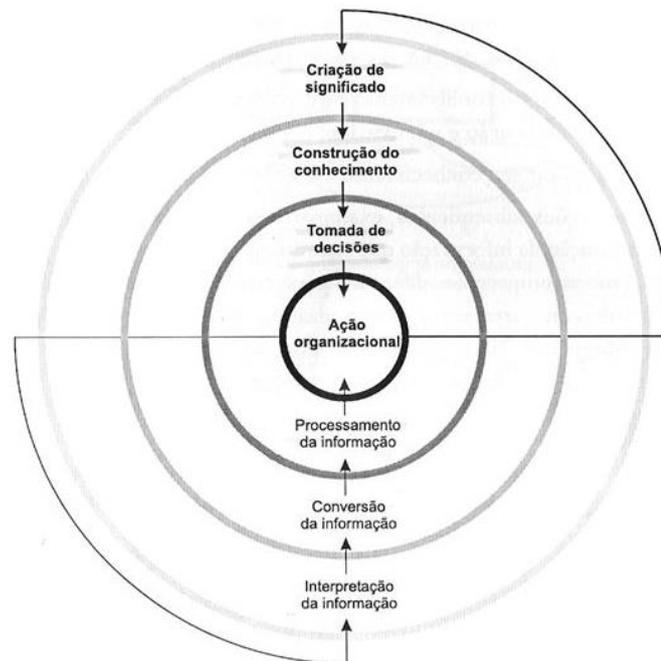
Então, no caso das MPEs, a questão então poderia ser uma falta de consciência quanto às informações potenciais que poderiam contribuir para a inovação, em detrimento de um foco em objetivos que pareçam mais emergenciais? Quais são as dificuldades para vislumbrar essas informações e atribuir significado a elas, transformando-as em novos conhecimentos?

Nessa discussão, é possível utilizar-se do que diz Patriotta (2003, apud TAKAHASHI; FISCHER, 2007, p. 85), que afirma que estudar “o conhecimento é como procurar o silêncio em um mundo de barulho”. Por meio dessa comparação, é possível inferir que é preciso sensibilidade para entender as sutilezas presentes em um cenário repleto de informações potenciais, que seria o mundo de barulho ao qual o autor se refere, e para, contrapondo-se a esse mundo, vislumbrar algo significativo e desejável em determinado momento. Continuando com essa abordagem, Patriotta (2003, p. 6) atesta que: “quanto mais óbvio algo é, mais está oculto da observação; quanto mais estamos perto da pintura, menos nós notamos, quanto mais nós sabemos, menos nós vemos” (PATRIOTTA, 2003, p. 6). Então, para que as atividades do cotidiano não resultem no mero contato com informações que sejam “invisíveis” e pareçam óbvias ou inúteis para a inovação na percepção de quem interage com elas, reforça-se, como abordado na seção anterior, que é preciso que haja uma consciência inovativa. Por meio dela, a busca pelo conhecimento pode se tornar um processo contínuo, que se utilize da curiosidade intrínseca ao indivíduo para aliar reflexão e ação a fim de promover mudanças. Essa condição de busca por informações relevantes que parte, a princípio, da consciência do indivíduo, pode ser estimulada pela organização, por meio da aprendizagem, para que haja uma “organização do conhecimento” (CHOO, 2006).

Partindo dessa realidade, no entanto sem atribuir relevância à consciência inovativa, Choo (2006, p. 25) defende uma visão do conhecimento como atividade constante de criação e uso da informação baseada no dinamismo do ambiente. Para isso, o autor estabelece uma estrutura conceitual formada por três arenas estratégicas: 1. Criação de significado; 2.

Construção de conhecimento; 3. Tomada de decisões. Se administradas de forma interligada, segundo Choo, elas podem criar a referida organização do conhecimento, caracterizada pela manutenção de “ciclos contínuos de aprendizagem, inovação e ação” (CHOO, 2006, p. 26). A figura 5 traz uma representação dessas arenas.

Figura 5 - A organização do conhecimento



Fonte: Choo (2006, p. 30).

Na primeira arena proposta por Choo (2006) – **criação de significado**, os indivíduos realizam a análise de informações do ambiente a fim de compreendê-las. Acredita-se que seja válido debruçar-se com maior profundidade sobre essa arena, pois se entende que ela é a base para que se instaure o processo de aprendizagem. Afinal, sem a iniciativa de criar significado para determinada informação, não é possível que ela se transforme em novos conhecimentos.

Weick (1979, apud CHOO, 2006, p. 21) nomeia o processo de criação de significado de *sensemaking*, e entende que ele é provocado “por uma mudança no ambiente que produz descontinuidade no fluxo de experiência, envolvendo as pessoas e atividades de uma organização” e fazendo com que elas busquem sentido para algo em meio a entendimentos ambíguos que se formam. De acordo com Choo (2006, apud PORÉM, 2011), essa mudança no ambiente emite sinais, mensagens e tendências, ou seja, dados brutos, que precisam ser percebidos e avaliados de acordo com o nível de importância que possuem em relação aos objetivos da atividade organizacional, para que façam sentido no contexto em que se inserem.

Ainda conforme Choo (2006), essa avaliação envolve processos de interpretação (em que são definidos que dados serão analisados e quais são as ambiguidades presentes entre eles), seleção (a fim de escolher significados consensuais para os dados com base em experiências passadas), e retenção (em que os significados que emergiram são armazenados como informações a serem aproveitadas em outras situações).

No entanto, convém questionar-se: sabendo que os indivíduos são diferentes entre si, e que, retomando a metáfora da cultura enquanto um texto polissêmico, (JAIME JÚNIOR, 2002) cada um deles compreende a realidade de uma maneira, e, essa compreensão, precisa, ao mesmo tempo, gerar entendimentos comuns, qual a relação entre os significados individuais e os coletivos?

Para responder a essa questão, é preciso analisar o vínculo existente entre os processos de *sensemaking* e *organizing*. Sabendo que o *organizing* entende a organização enquanto um fluxo contínuo formado pelas interações entre os indivíduos (MONTENEGRO; CASALI, 2008), e que o *sensemaking* envolve a criação de significados que cada indivíduo realiza, então, Weick (1979, apud MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 9) “define *organizing* como um processo de *sensemaking* retrospectivo realizado por atividades coletivas”.

É possível vislumbrar melhor esse vínculo (entre *sensemaking* e *organizing*) por meio de uma frase que Weick (1995, p. 18, tradução nossa) sugere como norteadora para o *sensemaking* individual: “Como posso saber o que eu penso até que eu veja o que eu digo?”. A partir dessa frase, infere-se a partir de Weick (1995, apud MONTENEGRO; CASALI, 2008) que o processo de criação de significado está diretamente ligado à comunicação, que constitui os processos individuais e coletivos. Isso porque, segundo Weick (1995, apud MONTENEGRO; CASALI, 2008), a criação de significado começa com a verbalização de uma ideia sobre determinada mudança que tenha sido percebida no ambiente e que possa ser interpretada (ligado ao trecho “o que eu digo”); em seguida, ocorre um processo de seleção (ou seja, é preciso “ver” o que foi dito para vislumbrar o que faz sentido); e então, é feita a retenção do significado criado, por meio do pensamento e da reflexão (em outras palavras, a busca por “saber o que eu penso”), para que esse significado seja aproveitado em outras situações. Uma vez compreendido o processo individual de *sensemaking*, o “*organizing* é fundamentalmente o processo de *sensemaking* coletivo, tendo em vista que os seres humanos agem em conjunto para criar [ou interpretar], selecionar e reter significados” (MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 9).

Após apresentar as definições de *sensemaking* e de *organizing*, é válido ressaltar que, ao introduzir essa primeira arena da organização do conhecimento, Choo (2006) acaba dando mais ênfase ao processo de criação de significado em âmbito coletivo. De acordo com o autor:

[...] a criação de significado é um processo social contínuo em que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados. O resultado da criação de significado é um ambiente interpretado ou significativo, que é uma tradução razoável e socialmente crível do que está acontecendo. O principal problema na criação de significado é reduzir ou eliminar a ambiguidade e criar significados comuns para que a organização possa agir coletivamente (CHOO, 2006, p. 128).

Com base no exposto, entende-se essa preferência de Choo (2006) pela coletividade enquanto uma forma de garantir a ação de todos em torno de objetivos comuns; no entanto, acredita-se que, apesar de relevante, se ela for exacerbada, pode reduzir a incidência de conflitos, minimizar a autonomia possibilitada por processos individuais de *sensemaking*, e diminuir as divergências necessárias à inovação.

Também se vislumbra que Choo (2006) entende que o objetivo da criação de significado é traduzir o ambiente, ou seja, partir do que já existe, como se houvesse um único caminho a ser identificado, cuja descoberta possa reduzir ou eliminar a ambiguidade. No entanto, como ficam, nesse caso, os processos de ressignificação necessários para romper com algumas lógicas? No caso da inovação, por exemplo, majoritariamente entendida em uma lógica econômica e tecnológica enquanto fim a ser alcançado, como é possível criar um novo significado para ela, que seja único a cada organização e parta de processos de aprendizagem e comunicação do cotidiano, cujo resultado não seja apenas uma tradução do que já existe? Esses processos de ressignificação não são abordados por Choo (2006).

Nessa mesma linha, acredita-se que Choo (2006) deixe de atribuir relevância às condições que fomentam o processo de *sensemaking*, como o estímulo constante à reflexão, à problematização e ao compartilhamento, estímulos esses que fazem com que seja possível perceber as mudanças no ambiente, mas que possibilitem dar um novo sentido a elas por meio de uma consciência inovativa. Por fim, entende-se que Choo (2006), apesar de focar processos coletivos de criação de significado, atém-se a explicar como ocorre a interpretação, seleção e retenção das informações de forma mais transmissiva entre os indivíduos, sem dar tanto destaque à comunicação enquanto produtora de sentidos nesse processo. Inclusive, na figura 5, é possível vislumbrar que o autor encara criação de significado como sinônimo de interpretação da informação, mesmo sendo a interpretação apenas uma parte do processo. Em

contrapartida, Weick (1995, apud MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 11-12), com seu conceito de *organizing*, reconhece a comunicação “como essência da atividade organizacional e não como uma simples variável de transmissão de mensagens que pode ser facilmente controlada”.

Uma vez abordada a arena de criação de significado em relação a suas características e às limitações vislumbradas nessa abordagem, destaca-se que, na sequência a ela, Choo (2006) afirma existir uma segunda arena – de **construção de conhecimento**. Nela, ocorrem processos de conversão entre conhecimentos tácitos e explícitos e vice-versa, que serão discutidos na próxima subseção com a teoria de Nonaka e Takeuchi (2008). No presente momento, convém destacar que, na visão de Choo (2006), a necessidade de conhecer surge no momento em que os indivíduos identificam que possuem lacunas em sua capacidade, que os impedem de aperfeiçoar processos. Então, revisando aspectos culturais e práticas existentes, eles percebem que precisam aprender a agir de maneiras diferentes, e esse aprendizado é propiciado pelo diálogo e pelo discurso. Nessa arena, portanto, vê-se que Choo (2006) atribui maior destaque aos processos de aprendizagem e comunicação. No entanto, acredita-se que, se não houver consciência quanto ao protagonismo deles e estímulo para que se fortaleçam desde a criação de significados, será difícil para os indivíduos identificarem as lacunas em sua capacidade e atuarem para minimizá-las buscando novos saberes.

A terceira arena - **tomada de decisões** - se configura com base no conhecimento que os indivíduos construíram a partir do processamento das informações que foram geradas nas arenas anteriores, e é esse processamento que, de acordo com Choo (2006), auxilia no processo de tomada de decisão. Conforme defende o autor, a situação ideal no momento do indivíduo agir seria utilizar as informações disponíveis para avaliar vantagens e desvantagens de cada alternativa disponível, considerando os objetivos da organização e os resultados esperados, para então, efetuar escolhas com base na racionalidade. No entanto, segundo o autor, no dia a dia, a capacidade racional de decidir é impactada pelos hábitos e reflexos já condicionados, pela extensão das informações que o indivíduo possui e pelos valores pessoais que ele sustenta. Por essa razão, Choo (2006) defende que os dirigentes da organização precisam auxiliar os demais indivíduos estabelecendo prioridades e premissas “que orientem as decisões e rotinas, que guiem o comportamento individual na tomada de decisões” (CHOO, 2006, p. 44), ou seja, padrões com base nas experiências de sucesso anteriores que sejam flexíveis o suficiente para adequarem-se conforme as mudanças que se façam necessárias. Aqui, novamente questiona-se: como será possível para os dirigentes estabelecerem prioridades e premissas que envolvam a inovação, a aprendizagem e a comunicação se o

significado atribuído a elas muitas vezes acaba vislumbrando-as como algo acessório, difícil de ser alcançado, ou, especificamente no caso da comunicação, por exemplo, como algo inato, que já ocorre naturalmente?

Além desses pontos questionáveis do modelo proposto por Choo (2006), é válido destacar ainda que, em sua totalidade, ele não cita e nem considera aplicações de sua abordagem no universo das micro e pequenas empresas; então, apesar de ser útil para compreender de forma didática de que maneira as organizações podem usar a informação, acredita-se que ele não oferece indícios que contribuam para vislumbrar o entendimento dessa perspectiva em uma MPE.

Por fim, como dito anteriormente, ressalta-se, que, na arena de criação de significado, que é a base para os demais processos, identifica-se que Choo (2006) não valoriza o protagonismo da comunicação, deixa de abordar questões ligadas à ressignificação, enfoca em excesso a coletividade em detrimento dos processos individuais de *sensemaking*, e não aborda os estímulos necessários à tomada de consciência do indivíduo quanto à necessidade constante de refletir criticamente sobre o contexto, da qual depende a construção de saberes por meio da aprendizagem. Alguns desses pontos também podem ser questionados na teoria de construção do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (2008).

4.3 A construção do conhecimento e de um ambiente inovativo em processos em espiral

As dimensões ontológica e epistemológica da construção do conhecimento são o ponto de partida de Nonaka e Takeuchi (2008) para a estruturação de uma teoria de construção do conhecimento organizacional, que explica de que maneira ocorrem os processos de conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

A conversão e interação desses tipos de conhecimento para e através da organização ocorre em um processo que os autores chamam de “espiral do conhecimento”, por meio de quatro modos apresentados por eles: socialização, externalização, combinação e internalização.

Na socialização, os indivíduos intercambiam conhecimentos tácitos, em um processo de compartilhamento de experiências, tanto dos modelos mentais quanto das habilidades técnicas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Para que esse compartilhamento ocorra, os autores defendem a construção prévia de um “campo de interação” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 69), ou seja, de um espaço em que os indivíduos (sejam eles da própria organização, ou interagindo com fornecedores, clientes, etc.) possam compartilhar o que sabem, utilizando não

apenas a linguagem, mas inserindo-se também em processos de “observação, imitação e prática” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 60-61). Esses processos são mais eficazes quando são vivenciais, já que, de acordo com os autores: “A mera transferência de informação, frequentemente, tem pouco sentido, se for abstraída das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências estão inseridas” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 61). Isso pode explicar porque o simples acesso a informações externas disponibilizadas em diversos meios de comunicação não costuma ser tão eficaz para promover processos de mudança se essas informações não instigarem as emoções dos indivíduos.

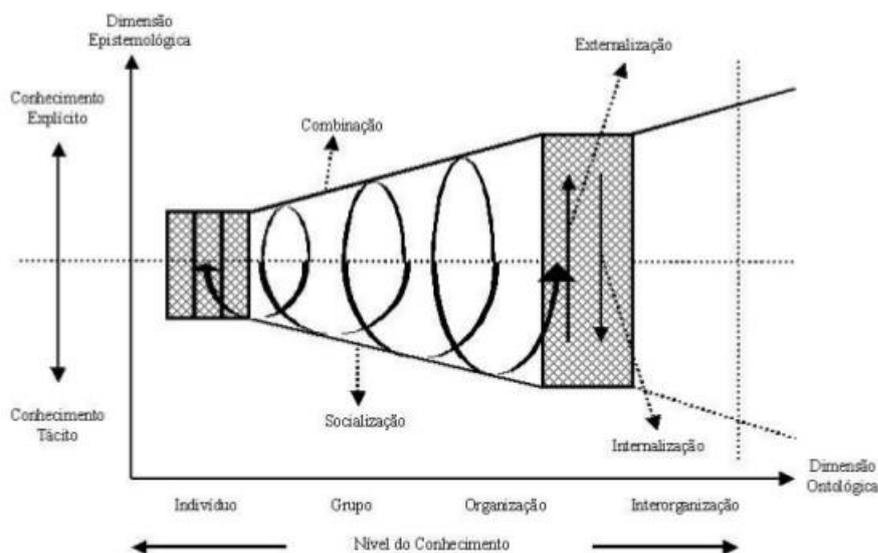
O outro modo de conversão de conhecimento é a externalização, na qual o conhecimento tácito, subjetivo, é convertido em conhecimento explícito, articulável, permitindo o surgimento de novos conceitos próprios à organização. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69), a externalização é desencadeada por um processo de “diálogo ou reflexão coletiva”, e, portanto, de comunicação. Comunicando-se entre si, os indivíduos buscam formas de materializar, representar e traduzir o que sabem, utilizando-se para isso da imaginação para propor metáforas, analogias e histórias, que possam ser posteriormente reproduzidas no ambiente da organização e fora dela, em materiais de divulgação, por exemplo.

Depois dos conhecimentos tácitos serem convertidos em explícitos no processo de externalização, eles são estruturados em uma rede sistêmica juntamente com os conhecimentos que já foram construídos previamente pela organização. Esse processo é chamado de combinação, pois reúne conhecimentos explícitos por meio da tecnologia (em e-mails, redes de informação, documentos, etc.) e também de encontros como reuniões e processos de educação, entre outras possibilidades (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A combinação permite a criação de novos conhecimentos explícitos por meio da sistematização de conceitos e, nesse processo de conversão, a comunicação costuma ser formal e formalizada (PORÉM, 2011).

Então, após a combinação, ocorre o processo de internalização, que se configura com a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Nesse processo, o indivíduo reúne o conjunto de experiências que adquiriu nos outros modos de conversão e demonstra, na prática, que essas experiências foram capazes de modificar os seus modelos mentais e as suas habilidades; por essa razão, o processo é conhecido como “aprender fazendo” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Uma vez internalizado um novo conhecimento, o indivíduo tem o desafio de socializá-lo com os demais, e isso inicia novamente o processo de construção do conhecimento. É pelo fato desse processo ser contínuo, “interminável, em permanente

atualização” (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 98), ascendente (pois começa no indivíduo e vai se amplificando pela organização) e agregar sempre novos conhecimentos, que o elemento escolhido por Nonaka e Takeuchi para representá-lo é o espiral. Na sequência, destaca-se na figura 6 a representação deste modelo proposta pelos autores, em suas dimensões epistemológica e ontológica.

Figura 6 - Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70).

Uma vez abordado como ocorre esse processo em espiral, é válido destacar que, na visão de Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, apud BARBOSA, 2008), as conversões do conhecimento tácito em explícito e vice-versa precisam ser estimuladas para que ocorram, e três iniciativas são destacadas para isso: 1. Estabelecer condições apropriadas para facilitar as atividades dos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008); 2. Inserir elementos promotores que possam estimular a busca pelo conhecimento e minimizar barreiras que dificultem esse processo (ICHIJO, 2008); 3. Construir um contexto específico para que os conhecimentos se desenvolvam, chamado de *ba* (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA, 2008; TAKEUCHI, 2008).

Em relação à primeira iniciativa – estabelecer condições apropriadas para que os indivíduos criem o conhecimento organizacional – Nonaka e Takeuchi (2008) defendem que é essencial:

- Deixar clara qual é a intenção com o conhecimento que está sendo construído na organização, e como ele pode contribuir para o alcance dos objetivos, para que haja um comprometimento coletivo;
- Valorizar a autonomia de cada um dos indivíduos e a liberdade para que eles realizem as atividades partindo da intenção organizacional compartilhada;
- Cultivar processos de flutuação e caos criativo, ou seja, as rotinas devem ser flexíveis o suficiente para desconstruir hábitos quando necessário, mantendo um equilíbrio entre ordem e caos;
- Promover intencionalmente a redundância de algumas informações estratégicas, para que elas sejam reforçadas e todos os indivíduos da organização tomem contato com elas;
- Garantir que os indivíduos tenham acesso rápido e fácil às informações disponíveis, o que os autores chamam de “requisito variedade”.

Por sua vez, no que tange à inserção de elementos promotores que estimulem a busca pelo conhecimento para minimizar barreiras que dificultem esse processo – é preciso entender inicialmente, que barreiras são essas. De acordo com Ichijo (2008), elas podem ser individuais ou organizacionais. No caso das individuais, pode ser que os membros da organização tenham dificuldade de lidar com novas situações ou de promover mudanças, por não identificarem similaridade entre as crenças e rotinas que interiorizaram e as propostas que surgirem a partir da construção de novos conhecimentos. Por sua vez, em relação às barreiras organizacionais, elas podem envolver, entre outras questões, uma dificuldade coletiva em modificar a visão de mundo já constituída na organização especialmente pelos líderes. Então, para minimizar essas barreiras, Ichijo (2008) apresenta cinco promotores que podem estimular iniciativas de construção do conhecimento organizacional:

- Inculcar uma visão de conhecimento – ou seja, os dirigentes devem fortalecer o comprometimento dos empregados em promover a construção do conhecimento, indicando de que maneira esse processo será realizado;
- Realizar a gestão de conversações – é preciso facilitar processos comunicacionais entre os indivíduos da organização e também com os fornecedores, clientes e outros públicos;

- Mobilizar ativistas do conhecimento – isso significa identificar e incentivar indivíduos que sejam agentes de mudança e exemplos para iniciar e manter o foco no processo de construção de conhecimento;
- Realizar a globalização do conhecimento local – ou seja, disseminar o conhecimento que foi criado por uma unidade da organização em outras unidades;
- Criar o contexto correto – oferecer um ambiente com “estruturas organizacionais que favorecem sólidos relacionamentos e colaboração eficaz” (ICHIJO, 2008, p. 132).

O último promotor citado merece um destaque especial, pois se trata de uma iniciativa essencial para que os conhecimentos se desenvolvam e se convertam em determinado ambiente. Essa iniciativa recebe o nome de *ba* (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA, 2008; TAKEUCHI, 2008), e costuma ser traduzida como “lugar” (NONAKA; TOYAMA, 2008). Quanto ao significado dessa expressão, ela é entendida como: “contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado. *Ba* proporciona a energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais do conhecimento” (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 99). Nesta definição, é válido destacar alguns elementos separadamente, apresentados no quadro 7, com as respectivas relações estabelecidas entre cada um desses pontos.

No quadro 7, foram detalhadas as principais características do *ba*, contexto capacitante físico, virtual, mental (ou a junção destes) para a criação do conhecimento na organização. Nonaka e Toyama (2008), afirmam que esse conceito pode ser utilizado para estruturar diferentes ambientes na organização que facilitem a criação do conhecimento, ou seja, conjuntos de *ba* que se conectem uns aos outros de forma orgânica e contribuam para as relações estabelecidas entre os indivíduos. Nesse cenário, os líderes são os responsáveis por integrar os diferentes *ba* de acordo com a intenção da organização e os processos de aprendizagem, formando então, um conjunto chamado de *basho* (NONAKA; KONNO, 1998).

Depois de apresentar algumas nuances, definições e desdobramentos que partem da teoria de criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), sabendo que a referida teoria, assim como a que foi proposta por Choo (2006) não menciona exemplos e questões relativas ao universo das MPEs, é possível refletir sobre algumas possibilidades e limites do que foi exposto, tomando como base o objetivo de estimular a construção de culturas de inovação nestas organizações.

Quadro 7 - Características do *ba*

Enfoque	Inter-relações estabelecidas
Contexto compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> - Falar em compartilhamento implica dizer que a comunicação é imprescindível e constitui os processos de construção do conhecimento. Afinal, por meio do diálogo, o indivíduo compartilha suas experiências ao mesmo tempo em que se sensibiliza para a perspectiva do outro, e a conversão de conhecimentos depende dessa interdependência e dos processos de reflexão que ela proporciona (TAKEUCHI, 2008). - O compartilhamento possibilita relações emergentes que ocorrem em um tempo e local específicos (NONAKA; KONNO, 1998). - O compartilhamento de um ambiente comum fortalece o compromisso dos indivíduos e a existência de um propósito que os une, sem deixar de levar em conta a importância da diversidade de percepções (VICK, 2014).
Contexto em movimento	<ul style="list-style-type: none"> - Isso significa que o referido contexto modifica-se à medida que o ambiente interno e o ambiente externo se transformam continuamente a partir das interações dos indivíduos, e estas, por sua vez, promovem o surgimento de novos significados e contextos (NONAKA; TOYAMA, 2008).
Proporciona energia	<ul style="list-style-type: none"> - Por energia, entende-se algo fluido, imaterial, “com fronteiras não limitadas e permeáveis” (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 115), o que condiz com a característica intangível do conhecimento; - Manter a energia envolve buscar uma renovação constante ao estabelecer uma rotina criativa, que mantenha viva a autonomia dos indivíduos e a capacidade de abandonar práticas passadas para adotar novas, tendo os líderes como catalizadores desse processo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).
Proporciona qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - O contexto estruturado para a criação do conhecimento deve estimular processos pautados na eficiência para alcançar os objetivos da organização, contribuindo para a transformação de informações em conhecimento, e não apenas incentivando a quantidade de informações que os indivíduos acessam e/ou transmitem. - Os indivíduos da organização devem buscar manter a visão dos conhecimentos ideais, a fim de criá-los, disseminá-los e utilizá-los. Mantendo essa visão, eles alinham as perspectivas do ambiente ao compromisso interno que possuem, e, dessa forma, eliminam “a distância entre a realidade atual e o futuro potencial” (TAKEUCHI, 2008, p. 309).
Favorece as conversões individuais do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - É essencial a valorização do conhecimento tácito e subjetivo como elemento central para a inovação, pois os indivíduos correspondem à vida e à ação da organização. - Para o indivíduo, o <i>ba</i> permite que ele se realize “como parte de um ambiente em que sua vida conta” (NONAKA; KONNO, 1998, p. 41).

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação inicialmente às possibilidades que a teoria suscita, ressalta-se especialmente a relevância do conceito de *ba*, por acreditar-se que o mesmo contribui para a valorização das construções culturais que constituem as organizações, independente do porte. Além disso, é possível relacionar o *ba* à construção de ambientes de culturas de inovação, à medida em que ambos os conceitos valorizam a importância de manter um contexto em

movimento, ou seja, ter rotinas e manter-se ao mesmo tempo flexível às mudanças que ocorrem de forma singular em casa organização. Por isso, com base no exposto sobre o *ba*, acredita-se que, a partir da comunicação e do conhecimento que é possibilitado pela aprendizagem, é possível que a construção de culturas de inovação sejam como *ba's* da inovação, ou seja, contextos em movimento propícios para inovar, que compreendem a inovação enquanto meio que pode proporcionar resultados diferentes em cada ambiente, e não enquanto fim universal e tangível.

Além da sintonia do conceito de *ba* com o conceito de culturas de inovação, é válido ressaltar que a proposta de representar a teoria de criação do conhecimento a partir da metáfora do espiral enfoca de forma lúdica e didática o caráter dinâmico e subjetivo do conhecimento. Afinal, o espiral demonstra o protagonismo dos indivíduos da organização para promover mudanças, já que, de acordo com a teoria, o conhecimento explícito valioso para a organização emerge e se amplifica a partir do conhecimento tácito dos indivíduos que fazem parte dela; isso significa que, apesar da relevância que pode ser atribuída a informações articuladas fora do contexto organizacional, a utilidade das mesmas é complementar ao processo contínuo de conversão de conhecimentos a ser realizado na própria organização.

Uma vez elencados alguns pontos positivos da teoria de construção do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), destaca-se que a estruturação da referida teoria deriva do processo de grandes organizações do oriente como Canon e Honda, que possuem grandes equipes e já têm certa maturidade em relação à organização de processos para a inovação. No caso da realidade brasileira das MPEs, entende-se que a perspectiva de Nonaka e Takeuchi (2008), além de não focar questões ligadas a essas organizações, como a proximidade entre os membros, também não aborda, assim como a teoria de Choo (2006), uma questão fundamental para que a construção do conhecimento encontre aderência: o fato de que, primeiramente, os indivíduos, especialmente os dirigentes das organizações, precisam ampliar a consciência e atribuir relevância a questões intangíveis e muitas vezes invisíveis no cotidiano, como o conhecimento promovido pelos processos de aprendizagem, a inovação e a comunicação. Afinal, como um dirigente pode defender uma visão do conhecimento e uma construção contínua do mesmo por meio da aprendizagem na organização se ele mesmo não reconhecer de forma consciente a importância disso? Como esse dirigente vai estimular processos de socialização se não reconhecer que a comunicação é um processo constituinte da organização e fundamental para a inovação? Aliás, que significados os responsáveis pelas MPEs têm atribuído à aprendizagem, à inovação e à comunicação? Questões como essas são importantes para iniciar um processo de tomada de consciência e de mudança a partir das

práticas diárias dessas organizações. Sabendo que o conhecimento é formado por uma simbiose entre teoria e prática, ação e reflexão, o mais importante ao considerar indagações como as que foram colocadas é que são elas que podem motivar uma capacidade permanente dos indivíduos questionarem-se sobre o que precisam saber (ALVARENGA, 2005).

Aprender a fazer perguntas e a problematizar sobre os significados atribuídos ao que ocorre no dia a dia envolve o desenvolvimento de um pensamento reflexivo, em que o indivíduo se pergunte, por exemplo, que características culturais constituem os processos de inovação para além do discurso tecnológico e financeiro que costuma ser atrelado a eles. O pensamento reflexivo visa utilizar o conhecimento para “investigar, explicitar e questionar os conteúdos sociais e culturais, seus pressupostos e fundamentos” (CASTORIADIS, 1999, apud GASQUE; TESCAROLO, 2004, p. 36), e esse pensamento precisa ser constantemente incentivado pela dúvida e pela capacidade crítica (FREIRE, 1983; BOBBIO, 1977 apud GASQUE; TESCAROLO, 2004).

Em suma, acredita-se que a reflexão, a problematização e a tomada de consciência estimuladas na relação com o contexto antecedem processos de utilização coletiva da informação e de conversão de conhecimentos na organização, e que, portanto, o estímulo ao surgimento de culturas de inovação depende da constituição do “conhecimento do conhecimento”.

[...] não é o conhecimento que nos compromete, mas o conhecimento do conhecimento, entendido como a ética que permitirá aperfeiçoar o pensamento reflexivo como instrumento de emancipação humana, até porque é a ignorância dessa condição que deflagra a maior parte dos problemas do mundo (MATURANA; VARELA, 1995, apud GASQUE; TESCAROLO, 2004, p. 39).

Com base no exposto, no caso das MPEs, acredita-se que, apesar dos desafios sociais, políticos e econômicos que elas enfrentam, é possível que se instaurem nessas organizações processos de mudança e de inovação a partir do momento em que os indivíduos tomem consciência do protagonismo que possuem e utilizem o pensamento reflexivo em prol de processos inovativos. Diante disso, serão apresentadas na sequência algumas contribuições para que essa tomada de consciência se concretize por meio de processos de aprendizagem.

4.4 O desafio de aprender a aprender sobre inovação

Para entender como instaurar processos contínuos e conscientes de aprendizagem com base em reflexões críticas sobre a inovação, é preciso vislumbrar inicialmente como é

entendido de forma global o ato de aprender neste estudo. Inicialmente, parte-se do pressuposto de que:

Toda atividade, todo ato de comunicação, toda relação humana implica um aprendizado. Pelas competências e conhecimentos que envolve, um percurso de vida pode alimentar um circuito de troca, alimentar uma sociabilidade do saber (LÉVY, 2007, p. 27).

Isso significa que, em sua trajetória de vida, em processos formais ou informais de aprendizagem, o indivíduo adquire várias experiências ao transformar o meio e ser transformado por ele, construindo, com isso, uma rede de conhecimentos (ALMEIDA, 2008, apud BELLUZZO, 2014), que podem ser vislumbrados ao serem compartilhados no cotidiano. Nessa mesma linha, Elkjaer (2003, apud BISPO; MELLO, 2012, p. 731) defende que:

[...] a aprendizagem é experienciada no dia a dia [...] [e] não está restrita a mente dos indivíduos, mas a processos de participação e interação em que assume lugar entre e por meio das pessoas; em outras palavras, a aprendizagem é uma atividade relacional e não apenas um processo de pensamento.

Então, por ser uma atividade relacional, e com o fato de que esse protagonismo dos processos comunicacionais tem sido cada vez mais reconhecido em relação à aprendizagem, as tendências contemporâneas ligadas à temática já tem identificado diversas mudanças em relação à forma de encarar o ato de aprender, tais como:

- a) substituição da abordagem cognitiva, na qual o aprendizado acontece primeiramente na mente das pessoas, para uma abordagem sócio-cultural, na qual o aprendizado é fruto de um processo coletivo, ou seja, necessita da interação entre pessoas;
- b) mudança de foco do produto e resultados para a qualidade do processo de aprendizagem;
- c) transição do conhecimento explícito e tácito para experiências de aprendizagem e construção de significado através de histórias;
- d) busca da diversidade e multiplicidade, ao invés do consenso, como fonte de inovação e dinamismo, e
- e) reconhecimento do poder de discursos e narrativas (ABMA, 2003, apud BRUSAMOLIN, 2008, p. 10).

Justificando ainda mais essas mudanças na aprendizagem pautadas no reconhecimento da comunicação, destaca-se que, quando visualiza um pouco do que sabe a partir do diálogo, o indivíduo é capaz de refletir sobre as experiências que possui, e assim, construir o seu “conhecimento do conhecimento” (MATURANA; VARELA, 1995, apud GASQUE; TESCAROLO, 2004, p. 39). Então, entende-se que, a partir do momento em que utiliza o

contato social para tornar-se mais consciente sobre o que sabe, o indivíduo consegue relacionar os conhecimentos novos com os antigos, e vislumbra oportunidades diferentes de aprendizado, deparando-se com situações de confronto entre o conhecimento que possui e as necessidades que identifica (ALVARENGA, 2010).

Essas situações de confronto são inseparáveis do processo de aprender, assim como o conflito é inexorável à inovação, e é a existência de situações opostas que se complementam que permitem a reflexão constante. Inclusive, no âmbito organizacional, Weick e Westely (2004) defendem que a própria expressão “aprendizagem organizacional” congrega processos que conflitam entre si, pois enquanto organizar deriva da palavra ordem, aprender está ligado à desordem, por não se restringir a um processo formal e altamente delineado. No entanto, não seria a organização também formada pela desordem, e a aprendizagem também não poderia envolver certa ordem para ocorrer? Acredita-se que é exatamente a consciência e o questionamento permanente sobre a justaposição entre fenômenos aparentemente opostos, que está na essência da perspectiva de organizações caólicas (COCRIAR, 2016), o que faz com que as mudanças ocorram e possibilitem resultados no cenário complexo; afinal, nesse cenário, as constituintes heterogêneas são “tecidas umas com as outras” (MORIN, 2005), por serem inseparáveis.

Por essa razão, defende-se que:

[...] aprender é descobrir significados, elaborar novas sínteses e criar elos (nós e ligações) entre parte e todo, unidade e diversidade, razão e emoção, individual e global, advindos da investigação sobre dúvidas temporárias, cuja compreensão leva ao levantamento de certezas provisórias, ou a novos questionamentos relacionados com a realidade (FAGUNDES; SATO; MAÇADA, 1999, apud BELLUZZO, 2014, p. 53).

Então, com base no que já foi abordado, vê-se que a aprendizagem envolve um processo perene de investigação e de questionamento a partir de componentes ao mesmo tempo opostos e justapostos. Em relação à essa necessidade contínua de questionamento, de acordo com Freire (1996), a base para que ela ocorra é o reconhecimento do indivíduo enquanto um ser inacabado, que pode ir além das situações às quais está condicionado. Segundo o autor, compreender isso é a chave para se conscientizar de sua presença no mundo, presença essa que se constitui continuamente a partir da tensão das heranças genéticas com as heranças sociais, culturais e históricas. Uma vez consciente dessa presença no mundo, o indivíduo buscará o aprendizado contínuo. Freire (1996, p. 30) explica:

A consciência do mundo e a consciência de si como ser inacabado necessariamente inscrevem o ser consciente de sua inconclusão num permanente movimento de busca. Na verdade, seria uma contradição se, inacabado e consciente do inacabamento, o ser humano não se inserisse em tal movimento. É neste sentido que, para mulheres e homens, estar no mundo necessariamente significa estar com o mundo e com os outros. Estar no mundo sem fazer história, sem por ela ser feito, sem fazer cultura, sem “tratar” sua própria presença no mundo [...], sem aprender, sem ensinar, sem idéias de formação, sem politizar não é possível (FREIRE, 1996, p. 30).

Com base em Freire (1996), pergunta-se: sabendo-se então que o ser humano deve tomar consciência de que é um ser inacabado, e que, a partir disso, a aprendizagem se tornará um processo permanente, como estimulá-lo para que isso ocorra?

Na perspectiva Freireana, é necessário que o indivíduo seja capaz de efetuar processos de leitura. De acordo com Guaraldo: “De forma ampla, a leitura pode ser compreendida como uma atribuição de sentidos [...] frente a qualquer forma simbólica” (2013, p. 55), escrita ou não, e ainda “pode significar concepção” (2013, p. 57). É especialmente com base nessa última definição que se insere a abordagem de Freire (2006), e, segundo o autor, o movimento de conscientização do indivíduo ocorre quando ele é capaz de conceber a realidade a partir de uma leitura de mundo, ou seja, quando compreende aspectos concretos ligados ao contexto sócio histórico, que antecedem e são inseparáveis da leitura das palavras. Por isso, Guaraldo (2013, p. 57) afirma: “Num movimento que vai da leitura do mundo à leitura da palavra e da palavra retorna ao mundo, está presente uma forma de ler e reescrever a realidade, o que para Freire (2006), equivale a transformá-la através de uma prática consciente”.

Então, é a partir da leitura de mundo que Freire (1981) constitui o seu método de alfabetização de adultos, que, ao invés de utilizar cartilhas previamente definidas, identifica, no universo dos indivíduos que participarão do processo, vocábulos que fazem parte do cotidiano dos mesmos, e que possuem maior sentido e conteúdo emocional, chamados de palavras geradoras. A partir dessas palavras são estabelecidas discussões para que, antes de aprender como realizar a leitura desses vocábulos, os indivíduos reflitam sobre os significados que eles possuem no contexto, e possam questioná-los, dialogar sobre eles. Nesse processo de alfabetização, comunicação e aprendizagem são inseparáveis, pois se entende que:

Existir, humanamente, é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar. Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão (FREIRE, 1987, p. 50).

Assim, partindo do método de alfabetização proposto por Freire (1981) e estendendo-o à realidade organizacional, se estabelece a seguinte reflexão: não estaria faltando às micro e pequenas empresas estímulos para que elas problematizem e se pronunciem sobre a inovação? Estariam elas identificando, analogamente às palavras geradoras, situações geradoras de inovação no cotidiano? Não seria necessária uma espécie de alfabetização para estimular uma leitura de mundo voltada à construção de culturas de inovação?

Afinal, conforme abordado, alfabetizar, na perspectiva Freireana, está muito além de ensinar a ler e a escrever palavras. Fiori (1987, p. 6), no prefácio de uma das obras de Freire, comenta: “Talvez seja este o sentido mais exato da alfabetização: aprender a escrever a sua vida, como autor e como testemunha de sua história, isto é, biografar-se, existenciar-se, historicizar-se”. Portanto, ao pensar em um processo de alfabetização para a construção de culturas de inovação, entende-se a necessidade de estimular processos de leitura de mundo voltados à capacidade de inovar que é única a cada indivíduo. Esses processos podem reconhecer a cultura enquanto um “texto polissêmico”, escrito e reescrito a partir da interação de indivíduos diferentes entre si, cujas divergências são valorizadas (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 82). Dito de outro modo vislumbra-se que, por meio dessa forma de alfabetização, os indivíduos poderiam ressignificar seus entendimentos de inovação, entendendo-a a partir do nexo entre aprendizagem e comunicação, ao invés de compreender a inovação apenas com base em definições pré-estabelecidas e disseminadas do conceito, que, muitas vezes, exaltam apenas o caráter econômico e tecnológico do mesmo.

Acredita-se que essa abordagem de alfabetização para culturas de inovação tenha relação direta com a definição de Freire (1983) sobre o que significa aprender, já que, segundo ele, o aprendizado está longe de ser algo que depende do simples acesso e absorção de informações transmitidas por outra pessoa ou pelos meios de comunicação. Ele defende que:

[...] no processo de aprendizagem, só aprende verdadeiramente aquele que se apropria do aprendido, transformando-o em apreendido, com o que pode, por isto mesmo, reinventá-lo; aquele que é capaz de aplicar o aprendido a situações existenciais concretas. Pelo contrário, aquele que é “enchido” por outro de conteúdos cuja inteligência não percebe; de conteúdos que contradizem a forma própria de estar em seu mundo, sem que seja desafiado, não aprende (FREIRE, 1983, p. 16).

Essa preocupação com a aprendizagem por meio da conscientização quanto à importância da mesma, e da conseqüente apreensão, aplicação e compartilhamento dos conhecimentos construídos para que ocorram processos de mudança, está presente em

perspectivas contemporâneas ligadas ao ato de aprender, como a aprendizagem emergente de Williams, Karousou e Mackness (2011), e o estudo de Magno (2015) derivado dessa noção, chamado *Learning 3.0*.

Sabendo da relação inexorável entre aprendizagem e comunicação, e da necessidade de manter processos constantes de problematização que sejam próprios a cada contexto, Williams, Karousou e Mackness (2011) defendem o conceito de aprendizagem emergente definindo-o da seguinte maneira:

[...] aprendizagem que surge da interação entre uma série de pessoas e recursos, em que os que aprendem organizam e determinam tanto o processo quanto, em certa medida, o conteúdo e os destinos da aprendizagem, sendo que ambos são imprevisíveis. A interação é, em muitos casos, auto-organizada, mas requer algumas restrições e estruturas. Ela pode incluir redes físicas ou virtuais, ou ambas (WILLIAMS; KAROUSOU; MACKNESS, 2011, p. 41, tradução nossa).

Na abordagem de aprendizagem emergente, os indivíduos envolvidos constroem em conjunto tanto o que aprendem quanto a maneira como o fazem, sem que isso seja totalmente controlado. Assim, o aprendizado emergente parte do conceito do caos para se constituir, e se insere em uma nova realidade para a construção do conhecimento. Agregando a visão do caos ao processo de aprender, os indivíduos tornam-se conscientes de que as condições em que uma decisão é tomada são particulares a cada cenário e impactam diretamente na maneira de agir; então, se essas condições se alteram, a decisão em si pode já não ser a mesma que foi definida anteriormente, e precisará ser revista em conjunto (SIEMENS, 2004). Portanto, os processos compartilhados de problematização devem ser constantes no dia a dia, e auto-organizados, ou seja, com uma ordem própria que nasça das práticas de cada organização, como por exemplo, de uma MPE.

Em relação a essa valorização da problematização, do compartilhamento e do caos, uma das abordagens que inspirou essa perspectiva de aprendizagem emergente proposta por Williams, Karousou e Mackness (2011) foi o conectivismo (SIEMENS, 2004). Essa abordagem parte do pressuposto de que, especialmente com as novas tecnologias, aprender está longe de ser um processo individualizado e totalmente baseado em regras, e, ao invés disso, “aprendizagem pode ser um modo de ser – um conjunto contínuo de atitudes e ações que indivíduos e grupos empregam na tentativa de manterem-se a par das surpresas, novidades, e eventos recorrentes” (VAILL, 1996, p. 42, tradução nossa). Nesse sentido, enquanto algo pautado nas relações, o ideal de “saber como” e “saber o que” vai sendo complementado pela necessidade de “saber onde encontrar” a informação necessária,

utilizando-se das experiências dos amigos para construir o próprio conhecimento (SIEMENS, 2004).

Dito de outro modo, na perspectiva do conectivismo, o aprendizado pode encontrar-se fora dos indivíduos, e o foco está em conectar as informações disponibilizadas por diferentes fontes, como os colegas mais próximos, que possuem ideias distintas, e, por meio delas, modificar o estado atual de conhecimento (SIEMENS, 2004). Por isso, entre os princípios do conectivismo, está o fato de que tanto a aprendizagem quanto o conhecimento existem na diversidade de opiniões, e que a manutenção e ampliação das conexões de forma cooperativa é fundamental para possibilitar um processo de aprendizado contínuo (SIEMENS, 2004). Diante disso, é possível inferir que as micro e pequenas empresas, que costumam manter os indivíduos mais próximos entre si, podem ampliar diferenciais e possibilidades de inovação se utilizarem as conexões entre os colegas como forma de armazenar e intercambiar informações estratégicas.

Para valorizarem, a partir de abordagens como o conectivismo, os vínculos entre informações presentes em diferentes indivíduos e meios, que por sua vez geram resultados e experiências de aprendizado muitas vezes imprevisíveis, Williams, Karousou e Mackness (2011) distinguem dois domínios de aplicação da aprendizagem: 1. o domínio das ações cujas respostas são previamente conhecidas, que é chamado de aprendizado prescritivo; 2. o domínio que considera cenários complexo-adaptativos, ou seja, que não são previsíveis e dependem da auto-organização, chamado de aprendizado emergente.

No primeiro domínio, o conhecimento que é construído é pré-determinado e depende de especialistas que o compartilham. Esse tipo de abordagem está amplamente presente em várias organizações, por exemplo, quando um líder apenas dissemina normas, ou quando são compartilhados modelos estanques de conduta que podem limitar formas de inovar.

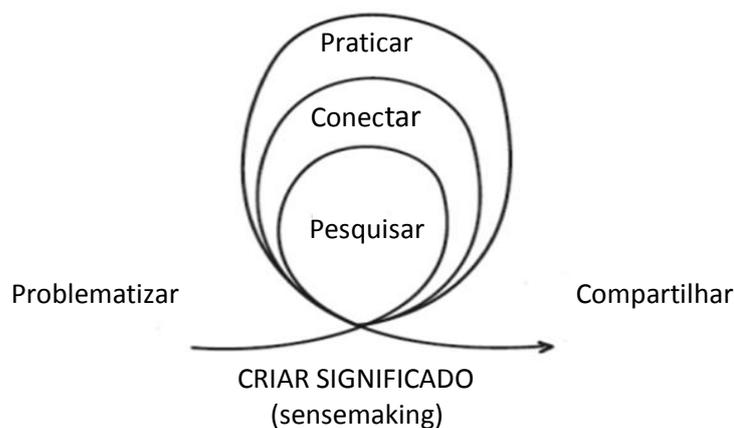
No segundo domínio, o do aprendizado emergente, não há, como ponto de partida, um conteúdo a ser imposto, pois ele será construído com o grupo. Nesse caso, apesar do conhecimento que será gerado não ser previsível, ele possui certa ordem, pois está embasado em alguns valores previamente alinhados pelos indivíduos, e possui uma coerência retrospectiva; ou seja, trata-se de um conhecimento que se constrói a partir das práticas anteriores e das questões culturais, e que se justifica depois da experiência de aprendizagem. Em outras palavras, apesar do fato de, antes de tomarem contato com uma experiência emergente, os indivíduos não conseguirem enxergar com clareza em que ela vai resultar, por meio de uma construção colaborativa eles passarão a entender aos poucos os significados das

ações, e poderão visualizar de forma conjunta os propósitos alcançados ao final do processo (WILLIAMS; KAROUSOU; MACKNESS, 2011).

Por meio das definições do aprendizado prescritivo e do aprendizado emergente, é possível relacionar essas abordagens ao entendimento de cultura nas organizações. Nesse âmbito, defender a perspectiva da cultura enquanto algo meramente formado por padrões comuns transmissíveis aos indivíduos seria valorizar apenas o aprendizado prescritivo. Em contrapartida, compreender a cultura enquanto algo permanentemente construído pelas interações considerando as divergências de cada indivíduo seria reconhecer a relevância do aprendizado emergente. Nesse cenário, instaura-se a reflexão: é possível integrar os dois tipos de aprendizado? Como?

Para Magno (2015), o ponto de partida para que isso ocorra é “reaprender como aprender” (MAGNO, 2015, p. 98). De acordo com o autor, que criou um modelo a partir da noção de aprendizagem emergente chamado de *Learning 3.0*, as formas prescritivas de aprendizado devem existir sim, para servir como estímulos para impulsionar o aprendizado emergente. Por exemplo, partir de uma leitura indicada por um indivíduo ou de algumas rotinas e regras disseminadas no dia a dia pode ser útil para instaurar questionamentos. No entanto, para além do domínio prescritivo, precisa haver a prática emergente, ou seja, as informações precisam ser discutidas para a construção de significados coletivos, que conectem “histórias, ideias, prática e discussões em torno de uma situação problematizada do mundo real” (MAGNO, 2015, p. 99, tradução nossa). A fim de ilustrar de que maneira o processo de *Learning 3.0* ocorre, Magno desenvolveu a representação *Learning Flow*:

Figura 7 - Learning Flow



Fonte: adaptado de Magno (2015, p. 105).

De acordo com o *Learning Flow*, a construção do conhecimento por meio da aprendizagem começa a partir da identificação de um problema ou desafio do contexto, e, como abordado, a consciência sobre essa problemática pode ser despertada por um estímulo vindo, por exemplo, de uma informação transmitida pelo dirigente, ou seja, de algo prescritivo. Uma vez conscientes sobre o desafio que pretendem discutir, os indivíduos iniciam em conjunto o processo de criar significado para essa problemática, com base em:

- Pesquisas que contribuam para o entendimento do cenário;
- Conexões entre visões, histórias, imagens, entre outras possibilidades que eles conheçam, que possam ser relacionadas e que permitam o surgimento de novas ideias;
- Práticas, ou seja, ações efetivas que podem ser experimentadas para lidar com o problema.

Segundo Magno (2015), não existe uma sequência correta para o desenvolvimento dessas atividades, nem é necessário realizar todas elas. Alguns indivíduos, por exemplo, preferem estabelecer práticas conjuntas e, a partir delas, fazer conexões para criar significados; independente da ordem, o que importa realmente é que o grupo vislumbre, em conjunto, as melhores maneiras possíveis para encarar o desafio ao qual ele se propôs a refletir, que pode ser, inclusive, o desafio de inovar.

Com base no exposto, vê-se que o processo de *sensemaking* sugerido por Magno, (2015) ao deixar as etapas livres, é distinto do que é proposto por Choo (2006), pois ele não está presente apenas em uma dimensão inicial (apenas a primeira arena é proposta por Choo como sendo o momento do *sensemaking*). Além disso, na proposta de Magno (2015), a criação de significados parte de processos de questionamento que pressupõem uma tomada de consciência, e não envolvem um método pré-determinado de ações, mas sim possíveis caminhos que podem ser adotados para superar os desafios a partir da construção coletiva e contínua.

Outro ponto a ser ressaltado na abordagem de Magno (2015) é que o mesmo propõe que, uma vez que os significados tenham emergido no grupo, é fundamental que o conhecimento seja compartilhado com outros indivíduos. De acordo com o autor:

Compartilhar é essencial para o aprendizado emergente continuar vivo, e é a partir disso que você vai colher novas opiniões, com as quais você vai poder fazer novas conexões, criando ainda mais conhecimento. Quanto mais fundo você se aprofunda nesse fluxo, mais aprendizado vai emergir, e mais possíveis respostas e desafios você encontrará. (MAGNO, 2015, p. 106 tradução nossa).

Ainda em relação ao processo de compartilhar, Magno (2015) ressalta que ele se distingue do simples processo de ensinar ou transferir uma informação à medida que, quando se ensina, o indivíduo está sendo instruído e direcionado a uma resposta previamente determinada (aprendizado meramente prescritivo), enquanto que, quando há a proposta de compartilhar algo, demonstra-se o interesse em convidar os envolvidos a participarem do processo e do produto da aprendizagem, ou seja, reconhece-se a imprevisibilidade da mesma.

A partir da essência de compartilhamento deliberada e consciente presente no conceito de *Learning 3.0*, e, portanto da relevância que essa proposta oferece aos processos comunicacionais, é importante compreender de que maneira o entendimento sobre a comunicação interfere nas experiências de aprendizado nas organizações para a construção de culturas de inovação.

5 O RECONHECIMENTO DA COMUNICAÇÃO COMO CONSTITUINTE DAS ORGANIZAÇÕES E INDUTORA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

5.1 Reflexões iniciais

Ao longo das seções anteriores, a relevância da comunicação foi destacada enquanto processo fundamental tanto na construção cultural da inovação quanto nas reflexões sobre aprendizagem. No entanto, apesar desse protagonismo, questiona-se inicialmente por que razão muitas organizações ainda vislumbram a comunicação de uma forma simplista, “como um mero elemento do tecido organizacional” (CALDAS, 2010, p. 29). Além disso, pergunta-se: por que na contemporaneidade o entendimento da comunicação costuma ficar restrito à ideia de transmissão e divulgação em “meios visíveis e não aos processos relacionais resultantes desses meios” (SOUSA, 1999, p. 12)? Como entender a comunicação “não como algo feito nas organizações, mas como algo que constitui as organizações” (MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 11)? Além de constituir a organização, de que maneira compreender a comunicação enquanto processo indutor de culturas de inovação? Aliás, qual é a relação entre o fato da inovação ser vista por muitas organizações como algo tecnológico, dependente de um alto investimento de tempo e recursos financeiros e, portanto distante das práticas do dia a dia, com a visão que essas organizações possuem da comunicação?

Para começar a ponderar esses e outros questionamentos, adotou-se como ponto de partida a reflexão sobre a palavra “comum”; ela está na raiz do vocábulo de comunicação, e deriva do latim *communicare*, que significa tornar comum, estabelecer comunhão, partilhar, comungar (WINKIN, 1981, apud FRANÇA, 2013, p. 90). No entanto, além de estar ligado a esse senso de comunidade e de partilha que originou a palavra “comunicação” e que costuma ser fortemente disseminado, o vocábulo “comum” ainda possui outros significados, que podem contribuir para a reflexão sobre a maneira com que a comunicação é entendida em muitas organizações.

Comum. **Adj m + f** (*lat commune*). **1** Pertencente a todos ou a muitos. **2** Feito em comunidade ou em sociedade. **3** Geral, universal: Senso comum. **4** Habitual, normal, ordinário [...] **7** Vulgar, soez. **8** De pouca importância, medíocre, de pouco valor; insignificante. **9** Abundante. (MICHAELIS, 2015⁷)

⁷ Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portuguesportugues&palavra=comum>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

Na definição selecionada, verifica-se que, apesar de ser utilizada para caracterizar o que pertence a todos ou muitos e o que é feito no contexto social compartilhado, a palavra “comum” também qualifica o que é habitual, normal, faz parte do dia a dia, e que muitas vezes não é altamente valorizado por conta de sua abundância. Sabendo que a comunicação é comum na vida do indivíduo tanto do ponto de vista biológico, já que as moléculas do corpo se constituem em uma dinâmica de interações (MATURANA; VARELA, 1997, p. 15), quanto do ponto de vista social, por conta das relações que ele estabelece com outros indivíduos desde os primórdios da espécie, indaga-se: não seria esse um dos motivos pelo qual os indivíduos de muitas organizações não enxergam a comunicação em seu protagonismo, ou não são sensíveis a isso, por ser um hábito que passa despercebido e torna-se inconsciente? Ora, por outro lado, justamente pelo fato da comunicação constituir todos os processos da vida humana e induzir processos nas organizações, ela não deveria efetivamente ser encarada de maneira altamente relevante? Como enxergar deliberadamente o valor de algo que é inato ao ser humano, onipresente, e, por ser tão comum, parece até banal? Afinal, “o fato de que todos se comuniquem de forma inata não significa que o façam com efetividade; ou quando todos participam em diversos processos, isso não significa que necessariamente está se falando em uma participação efetiva” (LÓPEZ, 2015, p. 121, tradução nossa).

Diante desses questionamentos e da necessidade de refletir conscientemente sobre a comunicação, a relação estabelecida por Rifkin (2004, p. 113) entre comunicação e comunidade pode ser relevante nesse sentido. Segundo ele:

Não é por acaso [...] que a comunicação e a comunidade têm uma raiz comum. As comunidades existem ao compartilhar significados comuns e formas comuns de comunicação. Embora esse relacionamento pareça óbvio muitas vezes é desprezado em discussões sobre comunicações, com base na suposição explícita de que a comunicação é um fenômeno em si e por si, independente do contexto social que ela interpreta e reproduz. Os antropólogos afirmam que as comunicações não podem ser divorciadas da comunidade e da cultura. Uma não pode existir sem a outra. Assim sendo, quando todas as formas de comunicação se tornam *comodities*⁸, então a cultura, a matéria das comunicações também se torna inevitavelmente uma *comoditie*.

Inicialmente, destaca-se a partir de Rifkin (2004, p. 113) que é impensável que a comunicação esteja desassociada de um contexto; portanto, é fundamental compreender que a

⁸ Expressão que pode ser traduzida como “mercadoria” e envolve o que é produzido em larga escala, não variando muito quanto à origem ou à qualidade. Fonte: <<http://www.priberam.pt/dlpo/commodity>>. Acesso em: jun. 2016.

criação e o compartilhamento de significados possibilitado pelos processos comunicacionais está invariavelmente ligado ao espaço e tempo em que ocorre. Além disso, como se acredita que a inovação é uma construção cultural, é a partir do entendimento do contexto que é formado e estimulado pela comunicação, e que ao mesmo tempo a ressignifica, que será possível compreender de que maneira ocorrem as práticas inovativas.

Dito isso, em relação ao fato das comunidades existirem para compartilharem significados comuns (RIFKIN, 2004, p. 113), de acordo com Putnam (2000, apud SOUZA, 2014), a necessidade de compartilhar é inerente ao ser humano e ao desejo da espécie de viver em comunidade. Maturana (1988) corrobora com essa perspectiva ao explicar que esse sentido de compartilhamento se vê desde a questão alimentar. Segundo ele: “O que diferencia a espécie hominídea de outras espécies de primatas é um modo de vida em que há o compartilhamento de alimentos com tudo que isso implica de proximidade, aceitação mútua, e coordenações de ações para passar as coisas uns aos outros” (MATURANA, 1988, p. 8, tradução nossa).

Trazendo essa discussão para o âmbito organizacional, Wolton (2010, apud COLPO, 2015, p. 239) corrobora com essa perspectiva ao afirmar que a comunicação nas organizações é “o grande potencializador das afetividades através das relações de trabalho”. Ainda de acordo com o autor, os vínculos sociais estabelecidos atualmente são mais frágeis e dinâmicos, e justamente por essa razão comunicar-se com alguém envolve questões culturais e afetivas, que podem ocorrer por vários motivos, sendo que o essencial é a vontade de “compartilhar, trocar. É uma necessidade humana fundamental e incontrolável. Viver é comunicar e realizar trocas com os outros do modo mais frequente e autêntico possível” (WOLTON, 2010, p. 17).

No entanto, Stoffregen (2014, p. 22, tradução nossa) afirma que, apesar da construção de um sentido de comunidade estar ligada ao entendimento de que o “indivíduo é crucial para todos e todo o grupo é crucial para cada indivíduo, no estilo mosqueteiro”, nas organizações, mesmo esse discurso não sendo novo, ele tem se restringido muito mais ao discurso em si, do que à prática. Segundo Stoffregen (2014), para que isso se modifique, é preciso que se constitua uma “consciência comunitária” cujo ponto de partida é anterior à entrada de um empregado na organização, e não se restringe a abordagens como “família empresarial”, “sentido de pertencimento”, “vestir a camisa”, que não se sustentam “em uma dinâmica real, mas sim em uma simulação na qual tanto empresários quanto empregados estão conscientes mas decidem ignorar, por mútua conveniência”. (STOFFREGEN, 2014, p. 22).

Quando essa consciência comunitária não existe, de acordo com Wheatley e Rogers (1998), as instituições criadas pelos indivíduos se transformam em campos de batalha, e as rivalidades afetam seriamente a construção de significados comuns na organização. Portanto, para que o sentido de comunidade seja real, Stoffregen (2014, p. 20, tradução nossa) afirma:

O indivíduo somente está disposto a ver pelo grupo quando sabe um pouco sobre ele, e dá, e recebe; quando o bem comum é mais importante que as comodidades individuais. E isso se consegue mediante uma lógica na qual o empregado não seja visto em função do que dá apenas, mas também como um sujeito que tem vontades e particularidades [...]. Aqui é onde na realidade se pode falar de um sistema social, na participação e pertencimento de todos na comunidade e quando os objetivos empresariais não se contrapõem aos dos indivíduos, concebidos como grupo.

Em outras palavras, estabelecer uma consciência comunitária envolve reconhecer as subjetividades e a diversidade de ideias que advém do contato entre as singularidades individuais nas ações do cotidiano, e é justamente a partir dessas diferenças que emergem os significados compartilhados, que, portanto, não são fixos, pois dependem dos relacionamentos e do contexto, que sempre se modificam (MARCHIORI, 2013). Assim:

[...] o significado é co-criado através de ações que indivíduos e organizações assumem à medida que eles colocam seus próprios interesses em disputa, concorrência ou conjunção com outros. O significado da comunidade é o produto dessas ações. (MARCHIORI, 2008, p. 244).

Reforça-se que a criação de um entendimento comum a determinado grupo envolve necessariamente um processo de compartilhamento não apenas de perspectivas análogas, mas também opostas em determinado contexto, que, além de essenciais para a criação de um significado coletivo, são fundamentais para a inovação.

Outra questão envolvida nessa afirmação é que o olhar ao mesmo tempo para o indivíduo com suas particularidades e para a coletividade constituída a partir de significados comuns é condição *sine qua non* para compreender a cultura a partir da comunicação. De acordo com Massoni (2000, p. 104, tradução nossa): “A comunicação é o momento relacionante da diversidade sociocultural” e se constitui enquanto “um processo aberto e permanente de sentido”; trata-se de algo contínuo que emerge enquanto um espaço entre as subjetividades e os contextos sociais (MASSONI, 2003). Ou seja, entende-se que a cultura, ao mesmo tempo, é constituída pela comunicação e a constitui de forma única em cada contexto, justamente pela coexistência entre as subjetividades e os vínculos sociais criados a partir do contato entre os indivíduos. O que possibilita essa coexistência é o diálogo.

De acordo com Freire (1983, p. 33): “Não temos que considerar perdido o tempo do diálogo que, problematizando, critica e, criticando, insere o homem em sua realidade como verdadeiro sujeito de transformação”. Kunsch (2003, p. 161) reforça que dialogar é de vital importância mencionando que “comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”, feita de forma esporádica e quando é conveniente para um dos envolvidos no processo.

Apesar da comunicação não se restringir ao seu aspecto transmissivo e informativo, Massoni (2009) ressalta que há uma forte tendência a vislumbrá-la apenas dessa maneira, deixando de lado a riqueza de sua complexidade enquanto um processo sociocultural fluido. Entende-se que, ao fazer isso, relega-se o senso de comunidade justaposto à valorização das individualidades na construção de significados e da cultura. Dito de outro modo, ao compreender a comunicação apenas em seu caráter transmissivo, contribui-se para que esse processo seja visto como *comoditie*.

Para enxergar a comunicação como algo que está longe de ser uma mercadoria, entende-se que é fundamental (re)conhecer o protagonismo dos processos comunicacionais em duas perspectivas: enquanto constituintes das organizações, e, ao mesmo tempo, enquanto indutores que podem tanto fortalecer limitações, quanto estimular a liberdade e a cooperação, e ainda possibilitar a construção de culturas de inovação nas organizações.

5.2 A comunicação enquanto constituinte das organizações

De acordo com Wolton (2006, p. 13): “A comunicação parece tão natural que, a priori, não há nada a ser dito a seu respeito”, e, ainda segundo o autor, além da naturalidade com que ela é tratada, que dificulta sua análise, outros obstáculos ainda interferem em uma reflexão sobre ela. O primeiro deles “está ligado à palavra [comunicação] em si. É incompreensível, polissêmica, indomável. Escorrega assim que a abordamos, transborda de sentidos e referências”, ou seja, está ligada a inúmeros entendimentos e a diversas palavras como transmissão, informação, significado, conteúdo, canais de comunicação, entre outras, compreendidas de formas distintas por cada um. Por sua vez, o segundo obstáculo envolve o fato de que: “Ninguém é exterior à comunicação, ninguém está distante dela. Somos todos parte integrante da comunicação; ela nunca é um objeto neutro, exterior em si mesma” (WOLTON, 2004, p. 28-29).

Na linha do segundo ponto abordado por Wolton (2004), Serres (1996, p. 163) define que “o mundo em que nos banhamos é um espaço-tempo de comunicação”. Dito de outro

modo: “A comunicação humana não começa nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com as outras” (KREPS, 1995, p. 28).

Maturana (1988, p. 1, tradução nossa) amplifica essa perspectiva afirmando que “é o entrelaçamento contínuo entre o linguajar e o emocional que constitui e realiza o humano” e que “todas as atividades humanas ocorrem como conversações ou redes de conversações”, sendo a cultura, segundo o autor, justamente essas redes de conversações que se tecem continuamente. Também de acordo com Maturana (1988), o entrelaçamento entre o linguajar e o emocional por meio das conversações se dá por conta da convivência entre os indivíduos e embasa as questões racionais, apesar de ser comumente disseminada a desvalorização das emoções, como se elas existissem de forma independente ou contraposta à razão. Segundo o autor, quando são realizadas interações modificam-se as emoções e as visões de mundo, e, ao mesmo tempo, as emoções interferem sobre as ações e, portanto, modificam o linguajar. Ainda é possível identificar questões ligadas à criatividade por meio dessa perspectiva de entrelaçamento entre emoção e linguagem de Maturana, que explica que:

Nós seres humanos somos multidimensionais em nossos domínios de interações e em nossa dinâmica interna, por isso participamos sempre em muitas conversações que se entrecruzam em nossa dinâmica corporal simultânea ou sucessivamente. O principal resultado disso, é que o emocional de uma conversação afeta o emocional de outra, de modo que se produzem mudanças no curso das conversações que se entrecruzam que não têm sua origem no âmbito relacional em que ocorrem. Quando isso acontece, as mudanças nas ações e/ou razões que se produzem nos domínios operacionais distintos em que se dão as distintas conversações aparecem, tanto para o ator como para o observador, como inesperados ou injustificáveis, e podem ser tratados por eles como atos originais, criativos [...] (MATURANA, 1988, p. 11, tradução nossa).

Dito de outro modo, a participação em diferentes conversações, que constituem a vida humana, e as emoções que surgem a partir disso, interferem diretamente no surgimento de ideias, e são um ponto essencial para a inovação. No entanto, a valorização dessa necessidade de amplificar o entrecruzamento de conversações para que se intercambiem cada vez mais as emoções, e conseqüentemente possam se ampliar os resultados criativos, depende do estímulo humano e do reconhecimento quanto ao protagonismo das emoções e da linguagem na criatividade e na inovação. Esse reconhecimento deve existir não apenas em âmbito social, mas também no universo organizacional, sendo as organizações um fenômeno formado pelas interações dos indivíduos.

Portanto, conscientizar-se quanto ao fato de que as redes de conversações constituem todos os processos humanos, inclusive os que ocorrem nas organizações, envolve invariavelmente compreender que “uma empresa é comunicação” (MARCHIORI, 2006, p.

26). Pepper (1995, p. 35 apud MARCHIORI, 2008, p. 190) corrobora com essa questão ao afirmar: “a comunicação cria a organização, por meio da construção de culturas [...], nem a comunicação nem a organização vem primeiro: elas são o mesmo evento”, ou seja, são indissociáveis.

Nessa mesma linha, insere-se a perspectiva de *organizing*, já abordada, que defende “que as organizações não existem, mas estão em um processo de existência através de um fluxo contínuo de atividades humanas organizadas” (MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 11). De acordo com Bantz (1989, apud MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 11) é possível vislumbrar inclusive as “organizações como entidades comunicativas, ou mais – uma visão de *organizing* como *communicating*”, ou seja, “organizações podem ser vistas [...] como realidades socialmente construídas constituídas na comunicação” (BANTZ, 1989, p. 236, traduzido por MONTENEGRO; CASALI, 2008). Por sua vez, enquanto constituinte da organização, é a comunicação que permite que a cultura seja “atualizada e recriada continuamente, de forma microscópica e invisível” (FRANÇA, 2013, p. 97) no cotidiano, por meio das relações. Apesar desse vínculo inextricável entre organização, comunicação e cultura existir, questiona-se: costuma-se haver consciência com relação ao protagonismo do mesmo para que ocorram processos de mudança que gerem inovação?

Segundo Braga (2004, apud REIS, 2006, p. 299) costuma-se enxergar as mudanças nas organizações considerando a referida mudança como um fim independente, a ser buscado, e, em contrapartida, os processos de “comunicação, inovação, criatividade e cultura” apenas como pano de fundo dessa busca. Ainda de acordo com Braga (2004, apud REIS, 2006, p. 299), sabendo que “todos os fenômenos sociais podem ser vistos e analisados a partir da compreensão de suas relações interativas; portanto, de suas relações comunicacionais”, é preciso inverter essa lógica, vislumbrando a comunicação como “centro das atenções”, e a mudança como “o cenário em que se busca compreender uma dinâmica específica de relações comunicacionais”, o que tem bastante sintonia com o entendimento de inovação enquanto meio, e não enquanto fim (CARNEIRO, 2016).

Ao encontro dessa proposta de enxergar o protagonismo da comunicação para promover mudanças, Massoni (2000, p. 104, tradução nossa) a reconhece como “espaço gerador da transformação sociocultural”. Ainda segundo a autora, esse espaço estratégico comunicacional “constrói, arma, desarma, redesenha constantemente a trama ativa do sentido em um espaço social” (MASSONI, 2000, p. 105, tradução nossa). A partir da definição de Massoni, é possível inferir que a comunicação não apenas constitui a organização, como também induz as mudanças que ocorrem na mesma e que reverberam para além dela. Ou seja,

além de polissêmica (WOLTON, 2006), pode-se dizer que a comunicação é polivalente, pois é, ao mesmo tempo, constituinte da organização e indutora de processos na mesma. Nessa linha, destaca-se que:

[...] a comunicação não reflete uma realidade; a comunicação cria a realidade e, portanto, cria nosso mundo social. Ao mesmo tempo, [...] a comunicação “serve” para um propósito particular em qualquer processo de interação. O contexto pode limitar ou impor constrangimentos, e também pode abrir caminhos inovadores, libertando as pessoas de seus constrangimentos; portanto, a comunicação é limitante e libertadora (MORREALEW; SPITZBERG; BARGE, 2007, apud MARCHIORI, 2008, p. 146).

Dessa forma, vislumbra-se que, quando se adota a perspectiva de enxergar a comunicação enquanto algo necessário a um propósito, que pode atuar, por exemplo, para induzir a construção de culturas de inovação nas organizações, ela pode ser tanto limitante quanto libertadora. Entende-se que ela é limitante quando se restringe a impor regras e rotinas excessivas que visam ampliar o controle, e com isso, podem gerar constrangimentos. Por sua vez, quando a comunicação estimula a cooperação, a diversidade de ideias e os processos contínuos de aprendizagem que emergem das interações, ela é libertadora. Em ambos os casos, a comunicação se configura como um fenômeno indutor fluido, e nesse sentido, convém utilizar a analogia de Marcondes Filho (2008, p. 52), que afirma que: “a comunicação é como o vento, ela passa, nos toca, nos envolve, nos faz mudar de posição, mas não a vemos, não a capturamos, ela escapa mesmo se deixando mostrar”.

Refletindo sobre essa analogia e sobre o caráter indutor da comunicação, defende-se que o vento pode provocar uma mudança forçada de posição, caso seja muito forte e incontrolável, como é o caso dos vendavais, e, nesse caso, ele gera constrangimentos e é limitante no sentido de dificultar rotinas. Em contrapartida, o vento também é capaz de produzir energia ou de tocar os indivíduos de forma agradável, como uma brisa, e, nesse caso, ele é libertador. Como tanto o vento quanto a comunicação são invisíveis, nem sempre são feitas reflexões sobre o protagonismo e a polivalência dos mesmos no cotidiano, a não ser que haja uma situação emergencial (um vendaval ou um grande problema na organização) ou que surja a necessidade de energizar determinado ambiente (fortalecendo a motivação dos indivíduos ou, no caso do vento, possibilitando a geração de energia).

Estabelecida a analogia, pergunta-se: o que faz com que a comunicação seja vista muitas vezes como um processo indutor à limitação e ao controle no cenário organizacional?

5.3 A comunicação enquanto indutora da limitação e do controle nas organizações

Essa perspectiva da comunicação constituiu-se especialmente a partir do século XVI e persiste até hoje em muitas organizações (FRANÇA, 2013). Segundo França (2013, p. 90), a modernidade fez com que “o sentido de partilhar”, de comungar, de tornar comum, presente na raiz da palavra comunicação, se tornasse secundário, em nome de um desejo humano de realizar processos comunicacionais para “conquistar, estender, penetrar”, controlar.

Nessa linha, Ferrara (2013) afirma que isso se intensificou com a Revolução Industrial. Nessa época, em que se passou a buscar a máxima eficiência, a comunicação foi legitimada enquanto ferramenta para ordenar as atividades dos empregados e possibilitar o alcance dos objetivos econômicos das organizações. Assim, os dirigentes passaram a encará-la como um recurso a ser utilizado quase que unicamente por eles para “adequar a realidade à necessidade de uma organização homogênea e sólida: uma comunicação empírica para uma atuação administrada e para um efeito administrativo” (FERRARA, 2013, p. 79), como se o processo de se comunicar estivesse restrito apenas a alguns nas organizações.

Segundo Zarifian (2007, p. 152), essa maneira dos dirigentes utilizarem os processos comunicacionais enquanto ferramentas de controle acabou por instaurar com a Revolução Industrial uma “economia de comunicação, no sentido de um ideal implícito de ‘comunicação zero’ entre os empregados”, difundindo-se um falso entendimento de que “o ato de comunicar não produz nada, não gera nenhum valor econômico para a empresa. É ao contrário, uma perda de tempo, um elemento de degradação de produtividade do trabalho”. Além de encarar os processos comunicacionais mantidos pelos empregados como improdutivos, os responsáveis pela organização imaginavam que a comunicação seria um subsídio para que os mesmos se organizassem a fim de contestar e subverter a ordem estabelecida.

Em relação a essa última questão, é possível comparar o entendimento da comunicação como possível forma de subversão ao entendimento histórico majoritariamente difundido de inovação, já que o ato de inovar também era visto, até o século XIX, como sinônimo de contestação à ordem estabelecida (GODIN, 2014b). Apesar da comunicação, juntamente com a aprendizagem, ter sido essencial para que a inovação deixasse de ser indesejável e passasse a ser entendida como sinônimo de progresso, tecnologia e melhores resultados, entende-se que essa conscientização quanto ao protagonismo da comunicação existiu e ainda existe parcamente, e que ela se restringe à visualização dos processos comunicacionais enquanto ferramentas para direcionar os empregados em prol de objetivos pré-estabelecidos, exigindo que, apesar desse controle, eles inovem.

Voltando às origens desse entendimento limitante da comunicação no período da Revolução Industrial, Badillo (2013) afirma que nessa época tanto a inovação quanto a comunicação nas organizações se apoiaram em modelos transmissores, mecânicos e lineares (que persistem até hoje em muitos contextos); isso porque, a visão de inovação de Schumpeter (1912, apud BADILLO, 2013) enfocou um modelo centrado nos dirigentes dos negócios, e futuramente nos responsáveis pelos setores de P & D, como únicos responsáveis por propiciar a inovação e transmitir recursos para tal, utilizando a comunicação de forma determinista para perpetuar hierarquicamente o discurso tecnológico e econômico ligado ao ato de inovar, e manter os demais indivíduos distantes da idealização de novas combinações que resultassem em inovação.

Tomando como base esse caráter transmissivo da comunicação instaurado nas organizações com a industrialização, Zarifian (2007, p. 153) defende que se instituiu uma lógica de comunicação que ia “do instrutor ao executante” verificando-se “não em um diálogo autêntico, mas na boa execução das tarefas”. Na percepção de Caldas (2010), nesse cenário fortaleceu-se claramente uma divisão entre as atividades diretivas de concepção, e as atividades de execução. De acordo com Zarifian (2007, p.155), essa divisão entre diretores e operários culminou com o “não engajamento subjetivo do operário” e com a visão disseminada de que: “A empresa é problema do patrão, não do trabalhador”. Essa visão persiste até hoje em muitas organizações, e faz com que, de certa, forma, o empregado tenha “direito à comunicação desigual” (ZARIFIAN, 2007, p. 158), já que a fonte das informações e das decisões acaba sendo quase sempre o responsável pelo negócio.

No caso das MPEs, por exemplo, o reflexo dessa tendência à comunicação desigual constituída na época de industrialização pode ser exaltado pelo fenômeno de proximidade. De acordo com Torrès (2003a), nessas organizações, como o responsável pelo negócio está mais próximo dos empregados, sua dominação e poder limitante tende a ser maior, pois ele tem a possibilidade de conhecer individualmente cada um dos que atuam na MPE e de demandar atividades diretamente a eles. Esse conhecimento individualizado, apesar de poder ser uma forma de valorizar as subjetividades e as contribuições de cada um, também pode fortalecer exageradamente o processo de cobrança por resultados. Apesar de essa cobrança excessiva ser comum, muitos empregados sentem-se valorizados pelo fato do dono do negócio conhecer suas particularidades e comunicar-se diretamente com eles. Então, nesse último caso: “À medida que o gestor parece ser o catalisador dessa valorização, a centralização vai ser mais do que aceita: vai ser desejada” (GERVAIS, 1978, apud TORRÈS, 2003a, p. 9), tanto no que tange à centralização das decisões e demandas quanto em relação às restrições no

compartilhamento de informações. Ou seja, os próprios empregados podem contribuir para legitimar o caráter limitante e transmissivo da comunicação, encarando-a como algo funcional.

Considerando as organizações como um todo, MPEs e demais, no que diz respeito a outros fatores que podem ter contribuído para reforçar esse caráter limitante e transmissivo da comunicação advindo do período de industrialização, entende-se que o surgimento dos meios de comunicação de massa também corroborou para esse fenômeno. Isso porque, de acordo com Badillo (2013), uma das primeiras teorias sobre esses meios, desenvolvida por Shannon (1948, apud BADILLO, 2013), defendia um modelo comunicacional com uma lógica linear e mecânica, em que um emissor envia determinada informação, que chega até um receptor por meio de um canal, em um formato unidirecional e transmissivo. Segundo Enzensberger (2003, p. 17) essa “diferenciação técnica entre emissor e receptor reflete-se na divisão de trabalho entre produtores e consumidores da sociedade [...] [em uma] contradição básica entre classes dominantes e dominadas”, contrapondo, ainda, os donos do negócio, que emitem as informações e tomam decisões, aos empregados, que recebem passivamente o que é decidido e transmitido, sem que seja valorizada a diversidade de cada um. Ferrara (2013, p. 80-81) define esse fenômeno da seguinte forma:

Na manipulação programada e assistida por interesses que podem nada ter a ver com comunicação ou organização, estabelece-se uma atmosfera de aparente ordem que, como hábito, parecia ser um fator decisivo para estabelecer um modo único de ver, agir ou pensar. (FERRARA, 2013, p. 80-81).

Essa atmosfera de aparente ordem e homogeneização, reforçada muitas vezes pelos meios de comunicação, acabou suprimindo em muitos contextos a valorização das subjetividades e reiterando os responsáveis pelo negócio como emissores de informações controladas por eles. É possível vislumbrar reflexos disso em vários discursos midiáticos contemporâneos, que decidem muitas vezes relacionar o empreendedorismo – denominação fortalecida a partir dos estudos de Schumpeter (GODIN, 2015) - “a projetos individuais aventureiros”, exaltando o empreendedor como alguém “capaz de tomar decisões de forma racional” agindo sozinho (ALMEIDA; GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2010, p. 4). Para Dodd (2007, apud ALMEIDA; GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2010, p. 4), “conceber o empreendedor atomizado e isolado como um agente de mudança significa ignorar o meio”, ou seja, relegar a cultura e os aspectos sócios históricos a um segundo plano, fortalecendo ainda mais a comunicação enquanto simples indutora de limitações e de controle, desvalorizando sua

essência enquanto constituinte da organização e indutora de processos que priorizam os relacionamentos, a liberdade e a cooperação.

Entre as questões que também reforçaram e ainda reforçam o caráter limitante da comunicação, estão os discursos sobre “cultura da empresa”, que ganharam destaque a partir das décadas de 1970 e 1980, enquanto uma tentativa de envolver os empregados em torno de objetivos previamente estabelecidos, buscando como resultado principal a superação da concorrência (FERRARA, 2013). De acordo com Ferrara (2013, p. 83), essa noção de “cultura da empresa” defende a perspectiva da cultura como algo estanque e gerenciável, “igualmente utilitária e comunicativamente planejada”, e, portanto, vislumbra a comunicação enquanto ferramenta de controle.

Paralelamente ao surgimento de abordagens como a “cultura da empresa” no fim do século XX, e à valorização da divisão entre emissores e receptores, indivíduos cada vez mais conscientes de seu poder de participação e da rapidez das mudanças, e altamente exigentes quanto às opções de produtos e serviços oferecidas ao mercado, começaram a questionar o fato dos processos comunicacionais serem vistos apenas como unidirecionais e como simples ferramentas de controle e planejamento. De acordo com Badillo (2013), esses questionamentos impulsionaram o surgimento de modelos interativos tanto em relação à comunicação quanto em relação à inovação. Na área da comunicação, intensificaram-se os estudos sobre *feedback*, e sobre o reflexo das relações humanas no contexto; por sua vez, na área da inovação, surgiram abordagens que consideravam a importância de entender o consumidor para otimizar o processo produtivo, e de levar em conta contribuições de diferentes indivíduos na criação de novos produtos.

Assim, começou-se a perceber que:

[...] as organizações, apesar de todo o controle, só se constroem a partir de processos interativos, que as leva a se constituírem como espaços de “não regularidades” (FAUSTO NETO, 2008), já que não se pode ter controle das percepções e análise do outro (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 227).

Portanto, diante da impossibilidade de controlar por completo os processos da organização e principalmente o pensamento de indivíduos cada vez mais questionadores, começou-se a disseminar o entendimento de que a comunicação não poderia ser vista apenas em seu caráter limitante.

5.4 A comunicação enquanto indutora da liberdade e da cooperação nas organizações

Com o objetivo de vislumbrar a comunicação para além de um processo capaz de incentivar a homogeneização e a adaptação dos indivíduos à ordem estabelecida, Freire (1967, p. 41) oferece uma contribuição interessante na área da educação, que pode ser transposta para o âmbito organizacional, propondo que a atividade humana deve estar baseada “na integração e não na acomodação”. Segundo o autor:

A integração resulta da capacidade de ajustar-se à realidade acrescida da de transformá-la a que se junta a de optar, cuja nota fundamental é a criticidade. Na medida em que o homem perde a capacidade de optar e vai sendo submetido a prescrições alheias que o minimizam e as suas decisões já não são suas, porque resultadas de comandos estranhos, já não se integra. *Acomoda-se. Ajusta-se.* O homem integrado é o homem *Sujeito*. A adaptação é assim um conceito passivo — a integração ou comunhão, ativo. Este aspecto passivo se revela no fato de que não seria o homem capaz de alterar a realidade, pelo contrário, altera-se a si para adaptar-se. A adaptação daria margem apenas a uma débil ação defensiva. Para defender-se, o máximo que faz é adaptar-se. (FREIRE, 1967, p. 41-42).

Entende-se então, que a capacidade de integrar-se mencionada por Freire (1967) como fundamental ao homem, está diretamente ligada ao aprendizado e à comunicação, à medida que envolve, ao mesmo tempo, a criticidade e o poder de transformação, que dependem tanto da aplicação dos conhecimentos quanto dos processos de comunhão. Além disso, como Freire (1967) aborda que o homem integrado é sujeito das mudanças, e sabendo que toda inovação pressupõe algum tipo de mudança, também é possível inferir que a inovação está diretamente ligada a essa capacidade de integrar-se como protagonista do novo, sem meramente se adaptar ao que já está posto e aos significados que foram previamente criados sobre o mundo.

Portanto, com base nessa perspectiva, acredita-se que os processos comunicacionais precisam envolver muito mais do que a transmissão de significados, e ao invés disso, devem estimular a construção e reconstrução livre e contínua de significações a partir das interações (VAREY, 2006), significações essas incapazes de serem totalmente previstas antes de acontecerem, pois estão sujeitas às interpretações dos envolvidos. A visão de Silva e Silva (2012, p. 32) pode complementar esse entendimento, pois os autores afirmam que: “A comunicação explicada, portanto, é diferente da comunicação interpretada. São fenômenos diferentes”, já que, no caso da interpretação, trata-se de um “modo aberto de se entender a comunicação” e de problematizá-la no cotidiano, enquanto a comunicação explicada já parte de um entendimento pré-concebido a ser transmitido. Os autores valorizam o aspecto interpretativo da comunicação por argumentarem que ela deve ser um fenômeno

“participativo, [...] no qual se invista todo o corpo, com todos os sentidos e com a possibilidade da experiência, sabendo-se que, a comunicação é a essência da própria vida” (SILVA e SILVA, 2012, p. 35). E de que maneira essa essência comunicacional pode induzir processos participativos e abertos a mudanças?

Massoni (2000, p. 105, tradução nossa) pode ajudar a responder essa indagação quando afirma que:

[...] toda comunicação, mediatizada ou não, massiva ou interpessoal [...] mais do que um processo de transmissão deve ser pensada como o processo de construção de uma relação. Assim, mais que um processo exógeno, algo que se recebe, se transmite, [...] a comunicação é uma dimensão social, um processo endógeno em cada um dos grupos e setores participantes, que se assemelha a um processo educativo. A comunicação não é uma instância simplesmente instrumental, mas sim um processo dinâmico, que tende à construção de múltiplas relações, com momentos que se equiparam aos processos cognoscitivos de cada grupo ou setor com o qual se trabalha.

Logo, acredita-se que a comunicação induz à participação à medida que é vista enquanto processo que constrói múltiplas relações, que não podem ser controladas por uma lógica transmissiva. Além disso, ao relacionar a comunicação a um processo educativo, entende-se que Massoni (2000) vincula os processos comunicativos aos processos de aprendizagem, já que ambos são dinâmicos e pressupõem ações de compartilhamento para que os conhecimentos possam emergir das relações.

Kunsch (2003) corrobora com a visão de Massoni quando ressalta que é preciso entender a comunicação como responsável estratégica pela geração de um ambiente de aprendizagem organizacional por meio do cultivo de valores cooperativos entre os indivíduos da organização.

Então, atendo-se à questão da cooperação ligada aos processos comunicacionais, Sennett (2012) destaca que cooperar envolve estabelecer um encontro no qual os participantes que se reúnem obtêm benefícios mútuos, e, segundo ele, a cooperação está presente nos genes dos seres humanos; isso porque, de acordo com Sennett (2012), aprende-se a vislumbrar-se como indivíduo por conta da convivência com o grupo, entendendo desde cedo que existem objetivos que não são alcançáveis quando se está sozinho.

Ampliando a perspectiva sobre a cooperação, é possível diferenciá-la das simples trocas entre os indivíduos, realizadas com fins econômicos ou não, a partir das ideias de Alter (2010). De acordo com o autor, enquanto uma troca entre duas pessoas acaba favorecendo interesses específicos a cada uma, a cooperação envolve um processo de doação a algo maior

e único aos indivíduos envolvidos, como se existisse uma espécie de missão capaz de ativar um fenômeno de reciprocidade ampliada e de preocupação com o bem-estar coletivo.

Ainda segundo Alter (2010), quando os indivíduos cooperam entre si, o objetivo principal dos mesmos não está ligado à busca de elementos puramente tangíveis, como matérias-primas e recursos financeiros que sejam úteis e possam gerar vantagens, pois inconscientemente sabe-se que isso é apenas secundário; o que é primordial para os indivíduos que cooperam entre si é sentir-se bem com essa cooperação, experimentar o prazer de agir em conjunto e de compartilhar emoções entre o grupo. O autor explica que isso ocorre porque se estabelece um sentido coletivo próprio, que faz com que os indivíduos se aproximem para além de questões materiais, mobilizando-se para manter o vínculo entre eles, o que, por sua vez, cria uma cultura congruente a partir das relações estabelecidas.

No entanto, diante dessa possibilidade de se estabelecer, a partir da cooperação possibilitada pela comunicação, uma cultura congruente, pergunta-se: por que as organizações não ampliam o incentivo aos processos cooperativos? Para Alter (2010), o que ocorre é que a cooperação pode conduzir os indivíduos a tornarem-se cúmplices de forma estratégica e sentirem-se motivados a contestar a ordem estabelecida propondo mudanças. Ora, mas se a inovação envolve justamente a promoção de mudanças, por que não estimulá-las?

Entende-se que um ponto a ser considerado para responder a essa indagação reside no fato de que, talvez, haja o receio das modificações propostas minimizarem a centralidade das decisões por parte dos responsáveis pelo negócio.

Além disso, outro fato a ser levado em conta é que, quando se propõe que os indivíduos cooperem mais entre si, há uma tendência natural que eles se reúnam de acordo com seus interesses comuns, valorizando a proximidade. Com isso, minimiza-se a existência de grupos permeados de diferenças e de conflitos, que são fundamentais para a inovação. De acordo com Sennett (2012), a capacidade de cooperar não pode ficar restrita a algo fundado apenas nas similaridades. Segundo ele, é preciso aprofundar os processos cooperativos no contato entre indivíduos diferentes uns dos outros, para que a cooperação converta-se em uma experiência constantemente adquirida, indo além do contato social meramente automático do qual depende a sobrevivência (SENNETT, 2012).

Segundo Sennett (2012), essa experiência de vislumbrar a cooperação enquanto algo a ser constantemente adquirido em meio às diferenças é desafiadora, porque há uma tendência dos indivíduos sentirem-se poucos estimulados a conviver com ideias e características muito divergentes das suas, muitas vezes deixando espaços coletivos para não se confrontar com pensamentos vastamente distintos. Nas organizações, ainda de acordo com o autor, essa

tendência ao isolamento é reforçada inclusive pelos espaços físicos que costumam separar os indivíduos em áreas, fazendo com que eles tendam a cooperar, no máximo, apenas com o grupo com o qual convivem, em cujos indivíduos costumam ter pensamentos parecidos, e cheguem até a competir com outros setores da organização que possuem visões distintas.

Para romper com essa lógica, Sennett (2012) afirma que são necessárias especialmente, duas iniciativas: promover a experimentação contínua e fortalecer a comunicação. Isso implica propor novas rotinas que favoreçam o contato com as diferenças, assumindo que os processos comunicacionais geram ambiguidades e conflitos que estão sujeitos muitas vezes ao acaso, e que precisam ser continuamente negociados em conjunto. Então, sabendo que: a inovação é pautada por incertezas e depende invariavelmente da relação entre diferentes perspectivas; e a cooperação, enquanto algo continuamente construído pelos processos comunicacionais envolve conviver com as diferenças e ambiguidades que surgem; acredita-se que a comunicação pode atuar como indutora das práticas inovativas nas organizações, destacando-se especialmente essa questão nas micro e pequenas empresas.

5.5 A comunicação enquanto indutora de culturas de inovação nas micro e pequenas empresas

Na primeira seção desse estudo foram abordadas algumas características das MPEs especialmente no que tange à proximidade que costuma ser comum nessas organizações (TORRÈS, 2003a).

Esse fenômeno constantemente é potencializado nas micro e pequenas empresas pelo efeito de parede (MOLES; ROHMER, 1978, apud TORRÈS, 2003b), que faz com que os indivíduos criem uma espécie de barreira mental para separar o que eles vivem em determinado tempo e espaço, enquanto estão próximos, daquilo que os demais vivenciam. Essa barreira pode levar os indivíduos a estabelecerem relações cada vez mais estreitas e a ampliarem a cooperação, mas o impasse envolvido nessa questão é que, se eles não tiverem consciência de que os processos cooperativos devem ser continuamente construídos valorizando as diferenças, eles podem buscar fortalecer apenas o que é comum entre eles, enfrentando dificuldades para enxergar o que é divergente em cada um e as percepções distintas que isso pode gerar como algo benéfico para o surgimento de novas ideias.

Dito isto, e sabendo que “uma inovação nunca tem valor se não é função do impulso social que a apóia” (FLICHY, 1993, p. 12), percebe-se que o contexto que prioriza relações mais próximas pode impactar negativamente na capacidade de inovação de cada organização,

se não houver consciência quanto à necessidade das divergências para a construção de práticas inovativas. Assim, justifica-se o estudo pautado em culturas de inovação à medida que é necessário compreender como podem ser criados ambientes favoráveis a essas práticas inovativas, que oriundos das particularidades de cada MPE, possam impulsionar resultados. No entanto, questiona-se: de que maneira as micro e pequenas empresas podem se utilizar da facilidade de estabelecerem processos comunicacionais cooperativos por conta da proximidade para favorecer a inovação contínua?

Cajazeira e Cardoso (2009, p. 2) podem contribuir para essa questão à medida que afirmam que a inovação e a comunicação já possuem certa similaridade pelo fato de que ambas “existem para produzir resultados”, mas, segundo eles, apenas alinhadas elas podem “gerar o valor esperado” nas organizações. Ainda de acordo com os autores, esse alinhamento não é fácil, pois ambos os processos “mexem com a inércia organizacional, mexem com status, poder, pessoas, cargos e estruturas” (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2009, p. 2) que vão se enraizando com o passar do tempo nas práticas culturais. No entanto, sabendo que “o único paradigma permanente é a mudança” (CABESTRÉ; BELLUZZO, 2008, p. 142), e que os indivíduos constituem o primeiro elemento dessa mutabilidade, é preciso que eles busquem sair desse estado de “inércia” e de proximidade exacerbada, para que as mudanças que irão invariavelmente ocorrer sejam desejadas enquanto formas de possibilitar a inovação na organização.

Serres (1993, p. 14) oferece uma contribuição interessante quanto a essa necessidade de driblar a inércia quando afirma: “de fato, nada aprendi sem que tenha partido, nem ensinei ninguém sem convidá-lo a deixar o ninho”. Analisando essa metáfora em relação ao alinhamento necessário entre comunicação e inovação, além do autor exaltar a disposição para aprender, que é fundamental em qualquer processo de mudança, também é possível dizer que o “ninho” que ele menciona seria a “zona de conforto” na qual se constituem as relações de cooperação priorizando a valorização majoritária do que está mais próximo. Enquanto isso, a alusão à necessidade de “deixar esse ninho” seria a busca consciente por romper com a perspectiva de exaltar apenas o que está mais perto, não apenas em termos físicos, mas principalmente emocionais e psicológicos no que tange às ideias, a fim de assumir as diferenças, as distâncias e as divergências que estão presentes em qualquer relação comunicacional e que são fundamentais para a inovação.

Afinal, segundo Wolton (2004, p. 39), “não há comunicação sem mal-entendidos, sem ambiguidades, sem traduções e adaptações, sem perda de sentidos e surgimento de significados inesperados”. Baldissera (2004, p. 128) complementa afirmando que a

comunicação é um “processo de construção e disputa de sentidos”, sendo que a palavra disputa não envolve, na percepção do autor, “exercício de força física de um sujeito sobre outro” (BALDISSERA, 2008, p. 33), mas sim uma disputa interpretativa à medida que cada indivíduo que participa do processo comunicacional se posiciona de forma distinta “a partir de seus lugares eco-sócio-histórico-culturais e de suas competências (psíquicas, linguísticas, fisiológicas, etc.)” (BALDISSERA, 2008, p. 34) e, esses posicionamentos distintos são confrontados um com o outro. Portanto, os conflitos invariavelmente existem nos processos comunicacionais, eles só precisam ser reconhecidos como parte inexorável desses processos necessária à promoção de mudanças.

Silva (2008, p. 7) corrobora com essa perspectiva de inexorabilidade dos conflitos ao afirmar que: “Relação é, ao mesmo tempo, conflito e cooperação. O excesso de conflito produz anomia e ruptura do tecido social. A falta de conflito pode significar ausência de ambição, de disputa, de jogo”. Por sua vez, a ausência de cooperação prejudica a construção de significados comuns e de um sentido coletivo, e, quando ela está restrita apenas ao envolvimento de indivíduos muito semelhantes entre si, gera-se um estado permanente de consenso, que nem sempre contribui para a inovação.

Stoffregen (2014, p. 20, tradução nossa) concorda que deve haver, portanto, um equilíbrio entre esses opostos, e afirma que: “a organização está sujeita ao conflito e ao consenso, e sua vida transita entre esses dois fluxos que podem tensionar ou relaxar alternadamente a vida empresarial”. A tensão entre esses fluxos faz com que a organização não possa ser encarada como algo estático e regular. Portanto, segundo Fausto Neto (2008, p. 41): “Antes de ver as organizações como ambientes de regularidades, pretende-se pensá-las como ‘realidades comunicacionais’ envoltas em problemáticas associadas às noções de conflitos, incertezas, desregulagens, vigilância, dissensos, para não dizer rupturas”.

Essa linha de vislumbrar realidades comunicacionais em permanente construção, ruptura e reconstrução mediante a existência de conflitos e divergências está diretamente ligada ao que é defendido por Sennett (2012) quanto ao fato do processo de cooperar ser uma experiência constantemente adquirida, e não algo estanque que envolve apenas a proximidade e os aspectos comuns entre os indivíduos.

Em suma, entende-se que é na coexistência entre cooperação e conflito que se fundam os processos de diálogo que possibilitam a inovação. Reforçar-se que: “O diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte e vivências. O diálogo é sempre relação. Nem sempre é síntese” (SILVA, 2008, p. 9). Isso porque por meio dele, encontram-se diferentes percepções e posições, o que “pode

favorecer reflexões sobre decisões, posicionamentos e inovações” (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 231) que não necessariamente são consensuais. Apesar de nem sempre chegar-se a um consenso por meio do diálogo, esse processo implica “imperativamente reconhecimento do outro” (SILVA, 2008, p. 9), ou seja, é fundamental que se vislumbre a singularidade de cada indivíduo que se propõe a dialogar, e o direito que ele possui de se expressar.

Contribuindo com esse ensejo, Zarifian (2007, p. 165) defende que é fundamental que se busque uma “comunicação autêntica” nas organizações, ou seja, uma comunicação pautada na construção de um sentido compartilhado a partir do entendimento entre os indivíduos com relação às singularidades e às ações que eles assumem em conjunto. Para isso, a expressividade é fundamental, ou seja:

(a) o direito de todo indivíduo, de se expressar livremente, de expor, portanto, com sinceridade, o sentido pessoal que dá à orientação de seu pensamento e de sua ação, em relação ao dos outros parceiros da comunicação; e (b) a maneira pela qual o poder de iniciativa desse indivíduo pode encontrar expressão naquilo que ele comunica e naquilo que ele irá engajar-se na dinâmica dessa comunicação. [...] De nada serve, com efeito, reconhecer formalmente um direito de expressão dos indivíduos [...] se seu poder de iniciativa não é levado a se expressar, não somente em palavras, mas também em proposições de ações e em tomada autônoma de responsabilidade por essas ações [...] (ZARIFIAN, 2007, p. 166).

Diante disso, vê-se que a expressividade não está ligada apenas ao reconhecimento da liberdade para manifestar-se, mas também à necessidade do que foi dito ser considerada. Sennett (2012) afirma que o verdadeiro diálogo só ocorre quando há sensibilidade para ouvir atentamente o que os indivíduos expressam, e, portanto, para respeitar as divergências. Segundo o autor, quando se aborda habilidades ligadas à comunicação há uma tendência a centrar-se na importância de expor com clareza os pensamentos e sentimentos; no entanto, além disso, também é necessário interpretar o que o outro indivíduo está dizendo, vislumbrando o sentido do que é compartilhado e os desdobramentos que podem ocasionar mudanças benéficas a todos (SENNETT, 2012).

Entende-se então que esse processo de expressividade e de escuta do que é diferente não deve se restringir a alguns indivíduos que cooperam entre si em pequenos grupos que atuam nas organizações, ou mesmo a todos os indivíduos dessas organizações, já que, como abordado na seção dedicada à inovação, o conceito de cultura de inovação é complexo, pois envolve, entre outras questões, o nível da sociedade, do indivíduo e da organização (LAZNJAK, 2011). Portanto, o contato com outras organizações é fundamental. No entanto, além do fenômeno da proximidade exacerbada dificultar esse processo, que ocorre no caso das micro e pequenas empresas, acredita-se que outra questão dificulte que a comunicação se

estabeleça se como indutora de culturas de inovação nas organizações: o discurso de valorização da competição entre instituições, como se inovar fosse apenas uma forma de superar os concorrentes.

De acordo com Maturana e Varela (1995, p. 220) essa valorização remonta a uma visão “de que a natureza tem ‘dentes e garras sangrentos’, como disse um contemporâneo de Darwin”, e segundo os autores, é comum ouvir interpretações de que “a teoria de Darwin implica que vivemos sob a lei da selva – cada um cuida egoistamente de seus próprios interesses à custa dos demais, numa implacável competição”. No âmbito das organizações, é possível vislumbrar esse entendimento de competição baseado na compreensão de uma espécie de “lei da selva” na perspectiva de Hannan e Freeman (1975, apud ANDRADE et al., 2004); segundo eles, para manter-se competitiva uma organização precisa disputar com as demais “recursos escassos, mas essenciais à sua sobrevivência”, sujeitando-se, assim “a processos de seleção e de exclusão competitiva, o que estimula a busca de novos métodos de fabricação e de gestão, de arranjos estruturais cada vez mais eficientes” (HANNAN; FREEMAN, 1975, apud ANDRADE et al., 2004, p. 7). Esses processos de seleção e exclusão se exacerbaram no século XIX, com o surgimento de um capitalismo monopolista, no qual a competição “deixa de ter qualquer regra ou norma, contraria costumes e instituições, constituindo-se na mais feroz das disputas” (BAIARDI, 2008); segundo Sweezy (1976, apud BAIARDI, 2008, p. 48) instauraram-se nessa época práticas egoístas “de ação predatória com o fim de destruir concorrentes”, que passaram a ser amenizadas apenas no século XX por conta de uma aparente valorização da coletividade, mas ainda persistem em muitos cenários.

Apesar de existirem esses discursos de competição enquanto sinônimo de práticas agressivas necessárias para garantir a sobrevivência de uma organização em detrimento da outra, Maturana e Varela (1995, p. 220) afirmam que a ordem natural entre os animais é de “equilíbrio entre a manutenção e subsistência individual e a manutenção e subsistência do grupo como unidade mais ampla, que engloba o indivíduo”. Portanto, segundo eles, a disseminação do discurso de que os animais são egoístas é equivocada, em primeiro lugar porque existem diversos exemplos que mostram uma perspectiva altruísta na natureza, como por exemplo: “quando uma formiga operária não se reproduz e em vez disso se dedica a conseguir alimento para todas as crias do formigueiro, é o grupo que se beneficia, e não a formiga propriamente” (MATURANA; VARELA, 1995, p. 220). Além disso, de acordo com os autores, no reino animal seria totalmente incoerente considerar que “o benefício de um indivíduo requer o prejuízo do outro” (MATURANA, VARELA, 1995, p. 220). Mesmo que no caso dos seres humanos, diferente dos outros animais, a individualidade seja fundamental

para a construção da identidade, e o contato de cada um com o meio resulte no desenvolvimento de capacidades necessárias à sobrevivência, de acordo com Maturana e Varela (1995), a unidade grupal é tão necessária à manutenção da vida quanto o aspecto individual. Portanto, se a presença do outro é fundamental para a sobrevivência, como adotar um discurso de competição em que se deseja o prejuízo de algo ou alguém?

Acrescenta-se ainda outra definição ligada à competição a fim de demonstrar o contrassenso de desvalorizar o coletivo em detrimento do aspecto individual: Burt (2001, apud VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008, p. 6), considera que:

[...] o diferencial competitivo de um ator (empresa ou indivíduo), na concorrida arena do mercado, é dado exclusivamente por sua posição e localização em uma rede. Considera que competição é um problema de relações e não de atributos dos jogadores.

Nessa última definição apresentada, a competição é vista como “problema de relações” (BURT, 2001, apud VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008, p. 6) em uma rede. Ora, se, conforme já abordado, relação é “ao mesmo tempo, conflito e cooperação” (SILVA, 2008, p. 7), e sabendo que a inovação é em um fenômeno relacional (MOLDASHL, 2010), então, torna-se inviável vislumbrar a competição em um caráter predatório, de destruição de algo que faz parte do ambiente relacional do qual as práticas inovativas são dependentes.

Diante do exposto, acredita-se que, apesar da concorrência ser intrínseca ao contexto capitalista, só é possível considerar a competição enquanto algo que não vise a eliminação dos concorrentes. Nessa linha, entende-se que é fundamental que as organizações compreendam que a diferenciação de cada uma ocorre mediante as competências que são constituídas e utilizadas de acordo com o contexto em que elas atuam. Ou seja, em determinadas situações, ocorrerá o destaque de determinada organização pelo fato da mesma ser mais competente para agir naquele contexto. Em outros momentos, por sua vez, uma organização distinta se sobressairá pelo conjunto de competências que reunirá na situação proposta.

A partir desse entendimento, acredita-se que é possível gerar um sentido de coletividade, reconhecendo a presença de organizações distintas no mercado, cada qual com os seus interesses, particularidades e competências situacionais, como uma forma de possibilitar relações com perspectivas diferentes e viabilizar aprendizados. Entende-se ainda que, por meio das relações entre as organizações, pautadas no conflito e na cooperação, é possível fortalecer práticas inovativas que gerem benefícios mútuos para todos os envolvidos.

No cenário contemporâneo, esse intercâmbio entre as organizações ainda é favorecido pelo fato de que a sociedade está “cada vez mais amparada no digital, seja na Internet, nas comunicações eletronicamente mediadas, no wireless e nos telefones móveis” (BRANCO, 2009, p. 9-10), e partindo do entendimento de que: “Ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa, todo o saber está na humanidade” (LÉVY, 2007, p. 29), acredita-se que, ampliando as possibilidades de relacionamento com a digitalização, ampliam-se também relacionamentos intra e inter-organizacionais que contribuem para a inovação. Afinal, de acordo com Lévy (2007, p. 19), quanto melhor os grupos de indivíduos conseguem se aproximar e “se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso no ambiente”.

Para Castells (2005), com esses coletivos facilitados pelo processo de digitalização formam-se redes, capazes de conectar práticas culturais distintas “em um supertexto histórico gigantesco, [com] as manifestações passadas, presentes e futuras da mente comunicativa” (CASTELLS, 2005, p. 458); ainda segundo o autor, essas redes permitem o acesso a uma “diversidade de interesses, valores e imaginações” (CASTELLS, 2005, p. 461). Portanto, o ambiente digital contemporâneo possibilita a “ampliação da ação coletiva, do aprendizado participativo” (JACKS e RONSINI, 2014, p. 351), que ocorre em meio às diversidades e ao compartilhamento, e que, por sua vez pode viabilizar formas de aprendizagem emergente. Nesse contexto, Williams, Karousou e Mackness (2011, p. 44, tradução nossa), mencionam que “[...] a era da informação está sendo substituída pela era da interação, na qual a ênfase não está apenas na quantidade de dados transferidos por indivíduos e instituições por meio da tecnologia, mas em vez disso encontra-se na interação e na colaboração”. Portanto, o conteúdo da aprendizagem não é mais “entregue para os que aprendem, mas construído com eles” (DE FREITAS; CONOLE, 2010, p. 29, tradução nossa).

Assim, há cada vez menos espaço para o entendimento da comunicação e da inovação apenas enquanto algo transmissivo, tanto entre os indivíduos de determinada organização quanto entre as organizações. Se no passado a inovação e a comunicação se fortaleceram em modelos limitantes e impositivos (BADILLO, 2013), hoje as possibilidades propiciadas pela digitalização fazem com que surjam oportunidades de envolver empregados, clientes, parceiros, fornecedores, possíveis concorrentes, entre outros, em nome da construção contínua das práticas inovativas. Por isso, Badillo (2013) propõe que é preciso fortalecer um olhar comunicacional para a inovação, pautado no fato de que o ambiente digital se constitui em um espaço de democratização de ideias, com uma infraestrutura colaborativa aberta que facilita a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos distintos. Isso propicia, de acordo com o

autor, um rico processo de combinação das informações, e não apenas a junção de fatores tecnológicos de produção, como propôs Schumpeter (1997). Ainda para Badillo (2013), nessa combinação, o protagonismo dos indivíduos e de suas interações é mais importante do que o capital mobilizado para inovar.

Denning e Dunham (2010, apud BADILLO, 2013) afirmam, nessa linha, que o sucesso da inovação depende da conexão formada entre o conhecimento e a experiência de quem inova, da competência desse indivíduo para interagir socialmente e da capacidade de vislumbrar e aproveitar oportunidades. A partir disso, complementa-se que o que possibilita essa conexão no nível individual e coletivo não é apenas a facilidade de construir novos relacionamentos que é propiciada pelo ambiente digital, mas sim a preocupação de indivíduos e organizações com a criação de um ambiente favorável ao questionamento permanente das rotinas pré-estabelecidas por meio da cooperação e do diálogo.

Dito de outro modo, apesar da digitalização fornecer condições para que o conhecimento floresça, apenas isso não é necessário (WILLIAMS; KAROUSOU; MACKNESS, 2011). É preciso que haja um contexto social que seja aberto e flexível para inovar, e, apesar da criação dele não depender de questões totalmente pré-estabelecidas, se é possível destacar algo para que ele se forme, entende-se que é o nexo entre aprendizagem e comunicação. Compreende-se que esse nexo enquanto algo deliberado é fundamental para que se estruture esse contexto social e para que ele propicie a manutenção de culturas de inovação nas MPEs, nas demais organizações e entre as diferentes instituições.

6 ESTRUTURAÇÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

6.1 Delineamento do estudo

Considerando-se a necessidade da operacionalização dos objetivos propostos para a trajetória dessa pesquisa, e visando apresentar os resultados obtidos com a mesma, detalham-se inicialmente os procedimentos metodológicos selecionados e utilizados como instrumentos à consecução do estudo.

Os referidos procedimentos tomaram como principal norteador o problema levantado: como o nexos entre aprendizagem e comunicação pode contribuir para a construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas? Optou-se por responder o problema a partir de uma abordagem qualitativa, que, segundo Gil (1999, p. 94) visa “auxiliar os pesquisadores a compreenderem pessoas e seus contextos sociais, culturais e institucionais”. Maanen (1979, apud NEVES, 1996, p. 1) corrobora afirmando que esse tipo de abordagem compreende:

[...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social [...]

Nesse estudo, a opção por um enfoque qualitativo foi feita visando a realização de inferências e interpretações sobre fenômenos sociais e culturais em sua essência - aprendizagem, comunicação e inovação – vislumbrando as conexões existentes entre eles a partir de referenciais teóricos, e indicando como essas conexões podem estar presentes na realidade das micro e pequenas empresas.

Para atender a essa proposta, a abordagem qualitativa foi possibilitada por uma pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória é feita para aprimorar ideias com base no levantamento de informações sobre determinado assunto, levando em consideração diferentes aspectos do mesmo. Por sua vez, a pesquisa descritiva, ainda de acordo com Gil (1999, p. 46): “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ao fenômeno” ou ainda, como ocorreu nesse estudo, “o estabelecimento de relações entre as variáveis”, no caso, Aprendizagem, Comunicação e Inovação.

Os procedimentos técnicos escolhidos para realizar a pesquisa exploratória e descritiva foram, respectivamente, a pesquisa bibliográfica e a análise de conteúdo, detalhadas a seguir.

6.2 Pesquisa bibliográfica

No que tange à pesquisa bibliográfica, de acordo com Fonseca (2002, p. 32) ela é feita:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Corroborando com essa perspectiva, Lima e Miotto (2007, p. 40) afirmam que a utilização da pesquisa bibliográfica em estudos exploratórios e/ou descritivos se justifica pelo fato de que, nesses casos, “o objeto de estudo proposto é pouco estudado, tornando difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis”, como é o caso da temática escolhida para essa pesquisa. Nessa linha, Gil (1994, apud LIMA; MIOTO, 2007, p. 40) defende que:

[...] a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto.

Na pesquisa bibliográfica realizada no presente estudo, fez-se o reconhecimento, a análise e a síntese a partir de fontes publicadas por autores nacionais e internacionais, em meios impressos e digitais, como livros, artigos científicos e revistas temáticas, dentre outros que formaram o conjunto de leituras que embasaram a construção da linha teórica para responder ao problema proposto.

Essa construção foi pautada nas seguintes seções:

- Seção 2: visou desenvolver a contextualização das micro e pequenas empresas, objeto desse estudo, buscando identificar aspectos visíveis e invisíveis que

costumam estar presentes nessas organizações e que podem facilitar ou dificultar a inovação. Essa seção foi construída para que, uma vez feita a apresentação do objeto de estudo, se tornasse possível a realização de correlações entre as nuances apresentadas das MPEs e as temáticas abordadas nas demais seções;

- Seção 3: construída a fim de entender como os significados históricos e culturais continuamente criados em torno do conceito de inovação interferem nos desafios, obstáculos e oportunidades para inovar, e de que maneira as abordagens de cultura de inovação e culturas de inovação se inserem nesse âmbito;
- Seção 4: visou investigar como ocorre a construção do conhecimento entre os indivíduos e organizações por meio da aprendizagem, e de que maneira a inovação pode ser compreendida e ressignificada nos processos permanentes de aprendizado que partem da conscientização, problematização, questionamento, compartilhamento e leitura de mundo;
- Seção 5: delineada com o intuito de vislumbrar de que maneira o entendimento da comunicação enquanto constituinte e indutora dos processos organizacionais – ou a falta desse entendimento – pode interferir na construção de culturas de inovação;

As considerações preliminares obtidas com a pesquisa bibliográfica estão sistematizadas no quadro 8.

Partindo da pesquisa bibliográfica e visando efetuar correlações entre as considerações preliminares obtidas em cada seção, efetuou-se a estrutura e aplicação da análise de conteúdo (BARDIN, 2000).

Quadro 8 - Sistematização dos resultados preliminares da pesquisa bibliográfica

Seção	Título da seção	Autores consultados de maior relevância	Considerações preliminares
2	As micro e pequenas empresas para além de determinismos e estereótipos	TOFFLER (1980) DUARTE E ALCADIPANI (2016) MARCHESNAY (2003) TORRÈS (2003a; 2003b)	- Pode-se entender que as micro e pequenas empresas precisam ser analisadas em relação a aspectos visíveis e invisíveis, e infere-se que muitos deles são cultural e historicamente construídos a partir do fenômeno da proximidade. - Quanto à proximidade, acredita-se que ela pode contribuir para ampliar a centralização das decisões, a informalidade excessiva e a minimização de conflitos necessários ao pensamento divergente. No entanto, ela também pode ser encarada como uma potencialidade estratégica que, se for consciente, pode estimular a inovação à medida que facilita e é ao mesmo tempo facilitada por processos comunicacionais e de aprendizagem.
3	Inovação: uma construção cultural	GODIN (2008; 2011; 2014a; 2014b; 2015) SCHUMPETER (1961; 1997) JUCEVICIUS (2007; 2010) JAIME JÚNIOR (2002)	- Reconhece-se a inovação enquanto uma construção cultural que envolve processos de mudança continuamente delineados e ressignificados sócio, histórico e situacionalmente, no nível da sociedade, do indivíduo e das organizações, e que dependem da aprendizagem e da comunicação. - No âmbito organizacional, entende-se a inovação enquanto meio a ser permanentemente tecido a partir de um questionamento permanente das práticas culturais, ao mesmo tempo em que a organização mantém-se capaz de produzir resultados inovadores. Esse entendimento está pautado no conceito de cultura de inovação. - Admite-se que a compreensão de cultura de inovação deve ser vislumbrada tanto em relação a aspectos mais globais, quanto no que tange às especificidades de cada organização, e para valorizar essas especificidades, sugere-se a abordagem de culturas de inovação.
4	A ressignificação da inovação nas organizações a partir da aprendizagem	FREIRE (1967; 1981; 1983; 1987; 1996) CHOO (2006) NONAKA e TAKEUCHI (2008) WILLIAMS; KAROUSOU E MACKNESS (2011)	- Entende-se que o conhecimento, tanto tácito quanto explícito, é construído a partir do nexos entre saber e agir, e essa construção está sujeita a processos de aprendizagem pautados pela cultura, pela problematização e pelo questionamento, que ocorram em um contexto favorável em constante movimento. - Os processos de questionamento e problematização são inexoráveis não apenas à aprendizagem como também à ocorrência da inovação, e envolvem, por sua vez, uma leitura de mundo que poderia ser estimulada por uma espécie de alfabetização para culturas de inovação. - Para que a aprendizagem possibilite a inovação, ela ainda precisa ser encarada como um processo emergente relacional, que possibilita a criação de novos significados, e que está ligado à comunicação.
5	O reconhecimento da comunicação como constituinte das organizações e indutora de processos organizacionais	MARCHIORI (2006; 2008; 2013) BADILLO (2013) SENNETT (2012) ALTER (2010) SILVA (2008)	- Reconhece-se que a comunicação faz parte da essência organizacional enquanto constituinte da organização e ao mesmo tempo indutora de processos organizacionais que podem estimular a cooperação e a inovação. - Acredita-se que a coexistência entre cooperação e conflito em toda e qualquer relação é condição fundamental para a inovação. - Entende-se que é preciso vislumbrar a inovação de uma perspectiva comunicacional, que envolve relacionamentos entre os indivíduos de uma organização e entre as organizações, e pode ser impulsionada pela proximidade e pela digitalização.

Fonte: elaborado pela autora.

6.3 Análise de conteúdo

6.3.1 Estruturação

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2000, p. 33), pode ser definida como “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens”. Dito de outro modo trata-se de uma maneira de detalhar aspectos presentes em um conjunto diverso de conteúdos, que podem ser expressos em linguagem oral e escrita, e que são definidos conforme o enfoque da pesquisa.

No caso do presente estudo, optou-se pela análise de conteúdo das comunicações identificadas na pesquisa bibliográfica, contidas nas citações dos autores utilizados. Acredita-se que esse tipo de análise permite conectar pontos importantes compartilhados ao longo do estudo, que por sua vez, podem ampliar os questionamentos para além das bibliografias que foram utilizadas. Além disso, entende-se que esses questionamentos oriundos da identificação e interpretação desses pontos importantes podem ser um indicativo para pesquisas futuras nas micro e pequenas empresas ligadas à aprendizagem, à comunicação e à inovação, já que atualmente as mesmas ainda são escassas.

Percebe-se que essa justificativa destacada para a realização da análise de conteúdo encontra respaldo em Bardin (2000), já que a autora afirma que o procedimento é uma possibilidade de enriquecer o contato com os conteúdos selecionados a fim de ampliar esclarecimentos e construir novas significações que não tenham sido vislumbradas a priori.

Para que a análise de conteúdo viabilize a ampliação desses esclarecimentos, e para que questões relevantes sejam identificadas e destacadas a partir do material, é necessário o estabelecimento de categorias interpretativas. De acordo com Olabuenaga e Ispizúa (1989, apud MORAES, 1999), a categorização é uma forma de reduzir os dados definindo o que será focado, e identificando os pontos mais importantes em um esforço de sintetizar a essência do conteúdo. Nesse estudo, foram selecionadas seis categorias, a partir das reflexões compartilhadas na pesquisa bibliográfica e das considerações preliminares resultantes dessa pesquisa:

- Cultura – selecionada partindo da consideração preliminar de que a inovação é uma construção cultural, e de que “A única forma efetiva de modificar uma organização é por meio de sua cultura” (MARCHIORI, 2008, p. 16), que está, por sua vez, ligada aos processos de aprendizagem e comunicação;
- Mudança – escolhida por entender-se que a inovação sempre esteve envolvida a uma rede semântica ligada, entre outras palavras, à mudança (GODIN, 2014b). Além disso, parte-se da compreensão de que mudar é algo que ocorre permanentemente na existência humana (CABESTRÉ; BELLUZZO, 2008), e a mudança é “o cenário em que se busca compreender uma dinâmica específica de relações comunicacionais” (BRAGA, 2004, apud REIS, 2006, p. 299);
- Conflito – categoria definida com base no reconhecimento de que as relações comunicacionais são formadas pela simbiose entre conflito e cooperação (SILVA, 2008), e que o reconhecimento disso a partir da aprendizagem é fundamental para que se contraponham ideias diferentes que gerem nossas oportunidades de inovação;
- Questionamento – Escolheu-se essa categoria, pois, segundo Jucevicius (2007), toda cultura de inovação envolve um processo de questionamento permanente, e a pesquisa bibliográfica reforçou a necessidade dos indivíduos questionarem-se continuamente e coletivamente para que ocorram processos de aprendizagem;
- Cooperação – Como dito anteriormente, toda relação comunicacional é pautada tanto pelo conflito quanto pela cooperação (SILVA, 2008); a definição da categoria Cooperação ainda foi feita partindo do entendimento de que os processos cooperativos viabilizam a socialização do conhecimento e o surgimento de novas perspectivas a partir do contato entre indivíduos diferentes entre si;
- Criação de significados – Optou-se por essa categoria por compreender que a criação de significados é um processo social contínuo (CHOO, 2006), possibilitado pela aprendizagem e pela comunicação no cotidiano, e fundamental para a constituição da cultura e de novos entendimentos quanto à inovação.

Escolheu-se analisar cada uma dessas categorias em relação aos dois eixos temáticos que formam o nexos pesquisado nesse estudo: a aprendizagem e a comunicação. Por meio desses eixos, entende-se que é possível interpretar, em cada

categoria, como eles podem contribuir para a construção de culturas de inovação nas micro e pequenas empresas.

Reforça-se que todo o processo de análise tomou como base as citações diretas e indiretas já apresentadas ao longo da pesquisa bibliográfica, acrescidas dos comentários da pesquisadora sobre as mesmas ao final de cada subitem.

6.3.2 Análises das categorias interpretativas

6.3.2.1 Cultura

A categoria analítica “cultura” pode ser observada no quadro 9. Comentários gerais:

Reforça-se, a partir da análise, que aprendizagem e comunicação estão inextricavelmente ligadas entre si e à cultura, e compreende-se que a consciência e o fortalecimento contínuo desse vínculo nas micro e pequenas empresas é essencial para construir culturas de inovação.

Para que ocorra a conscientização quanto a isso, acredita-se que é fundamental que os indivíduos debruçam-se inicialmente sobre o entendimento e a reflexão da ideia de cultura em si. Para Jaime Júnior (2002, p. 82), trata-se de um “texto polissêmico”, mas como esse texto é construído no dia a dia das organizações? Os indivíduos das MPEs estão discutindo entre si as diferentes interpretações que cada um faz do que ocorre no cotidiano? Entende-se que o estímulo ao compartilhamento dessas diferentes interpretações é fundamental para a inovação.

Além de refletirem sobre as percepções distintas que possuem, acredita-se que os indivíduos das MPEs devem problematizar sobre a proximidade entre eles. Destaca-se que essa proximidade, uma vez aproveitada de maneira consciente, pode fazer com que seja estimulada de forma contínua a inovação a partir de processos deliberados de comunicação e de aprendizagem. Esses processos, que já ocorrem de maneira informal, podem ser reconhecidos quanto ao seu protagonismo e potencializados partindo-se das próprias práticas culturais do cotidiano, como as conversas entre os indivíduos, a lembrança de histórias de inovação, o contato com os clientes, sem que necessariamente para isso haja a necessidade de realizar altos investimentos financeiros, o que poderia inviabilizar ações ligadas à inovação no caso das MPEs.

Quadro 9 - Categoria “Cultura”

Eixo(s) temático(s)	Citação selecionada	Relação identificada com a construção de culturas de inovação nas MPEs
Aprendizagem	A cultura é, essencialmente “aprendida [...] e partilhada” (SROUR, 2005, p. 211).	Entendendo que a modificação de uma organização depende invariavelmente da cultura (MARCHIORI, 2008), e que a cultura, por sua vez, está ligada ao aprendizado e à partilha (SROUR, 2005), é possível dizer que, nas MPEs, se a proximidade entre os indivíduos (TORRÈS, 2003b) for vista de forma deliberada, ela pode favorecer a aprendizagem e a comunicação, consequentemente transformando a cultura e, então, possibilitando mudanças por meio da inovação.
Comunicação	“A comunicação é o momento relacionante da diversidade sociocultural” (MASSONI, 2000, p. 104, tradução nossa).	Sabendo que a comunicação constitui e induz processos em todas as organizações, incluindo as micro e pequenas empresas, entende-se que é fundamental que haja o reconhecimento nas MPEs de que os processos comunicacionais são pautados por relações entre indivíduos diferentes entre si, e que, invariavelmente, ocorrem “disputas de sentidos” (BALDISSERA, 2004, p. 128). Por isso, as MPEs precisam ir além do desejo de manter uma “atmosfera familiar” (DEFAYS; ST-PIERRE, 2011, p. 1) de aparente harmonia e consenso, para assumir as divergências que possibilitam o surgimento de novas ideias.
Comunicação	Deve-se entender a cultura “como um texto polissêmico – que os indivíduos escrevem e reescrevem por intermédio de suas interações cotidianas dentro e fora do espaço organizacional” (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 82).	Acredita-se que a compreensão da cultura dessa maneira polissêmica acabe sendo dificultada nas micro e pequenas empresas pelo enfoque excessivo em resolver situações emergenciais (MOLES e ROHMER, 1978), em detrimento de reflexões importantes, como as diferenciações entre os indivíduos. No entanto, entende-se que estimular situações em que os indivíduos tenham que desenvolver algo em conjunto que possa ser futuramente implantado, como uma nova forma de oferecer um produto ou serviço, possa contribuir para dar visibilidade às diferentes visões de mundo, e consequentemente, favorecer a inovação.
Aprendizagem e Comunicação	Entre as abordagens contemporâneas da aprendizagem encontra-se: “[...] Substituição da abordagem cognitiva, na qual o aprendizado acontece primeiramente na mente das pessoas, para uma abordagem sociocultural, na qual o aprendizado é fruto de um processo coletivo, ou seja, necessita da interação entre pessoas” (ABMA, 2003, apud BRUSAMOLIN, 2008, p. 10).	Entendendo a aprendizagem enquanto um processo coletivo, que precisa de interação, é possível utilizar a proximidade entre os membros das MPEs para estimulá-la. Para isso, compreende-se que os indivíduos devem ser induzidos no dia a dia a identificar “sinais fracos” (TORRÈS, 2003b, p. 131) em suas interações, ou seja, pequenos detalhes que existem à medida que eles se relacionam e aprendem uns com os outros, e que costumam passar despercebidos.
Aprendizagem	Jucevicius (2010) afirma que toda cultura de inovação consiste em uma cultura de aprendizagem, que deve ser continuamente estimulada pelo intercâmbio de conhecimentos e ideias.	Para Alter (2010, p. 349), a possibilidade de aprender faz com que os indivíduos identifiquem “um sentido e uma eficácia localmente adaptada”, ou seja, sintam que podem melhorar a cada dia e que os resultados dependem de novos conhecimentos. Sabe-se que nas MPEs costuma haver uma grande proximidade entre o dirigente e os empregados, e que os empregados sentem-se valorizados pelo fato de conhecer individualmente (GERVAIS, 1978, apud TORRÈS, 2003a). Partindo dessa perspectiva, entende-se que, uma vez que o dirigente estimule a aprendizagem contínua, os resultados nas práticas diárias poderão ser mais facilmente visualizados pelo fato dos empregados quererem demonstrá-los, visando reconhecimento.
Comunicação	A construção de uma cultura de inovação depende de “líderes de todos os níveis das empresas altamente bem sucedidas e maduras contando e recontando histórias de experiências e explorações inovativas” (ZIEN; BUCKLER (1997, p. 275).	Pelo fato das micro e pequenas empresas serem em sua maioria familiares e atravessarem gerações (MARCHESNAY, 2003), entende-se que os indivíduos das mesmas possuem uma série de histórias que contemplam não apenas a organização em si, mas também experiências inovativas na família, que possam servir como exemplos se forem disseminadas. Além disso, segundo Torrès (2003a), nas MPEs, em função da proximidade, os dirigentes pautam suas experiências nos relacionamentos próximos com os diferentes públicos, e infere-se que, a partir dessas experiências, diferentes histórias podem ser reconhecidas e compartilhadas como ponto de partida para gerar inovação.

Fonte: elaborado pela autora.

6.3.2.2 Mudança

A categoria analítica “mudança” pode ser observada no quadro 10. Comentários gerais:

Percebe-se, a partir das reflexões quanto à mudança, que esse processo não é algo que rompe totalmente com a estabilidade, pois, enquanto um fenômeno ligado à cultura é fundamental que se mantenham padrões comuns entre os indivíduos ao longo do tempo.

Essa perspectiva está diretamente ligada ao conceito de organizações “à beira do caos” de Eisenhardt e Brown (1998), que sobrevivem a partir da relação entre previsibilidade e surpresa. No caso das micro e pequenas empresas, um fator relevante que pode contribuir para que essas organizações consigam tanto manter a estabilidade por meio de práticas consolidadas quanto a flexibilidade para lidar com o acaso é a intuição.

De acordo com Sogbossi (2012), o pensamento intuitivo permite que os dirigentes utilizem as experiências que vivenciaram ao longo do tempo e a confiança que foram adquirindo com essas vivências para tomar decisões. A partir disso, compreende-se que, fortalecendo o pensamento intuitivo com processos permanentes de reflexão, será cada vez mais possível que os dirigentes das MPEs utilizem o repertório cultural constantemente construído para perceber as pequenas mudanças no cotidiano, identificar oportunidades nas interações entre os indivíduos e, a partir disso, gerar inovações.

Quadro 10 - Categoria “Mudança”

Eixo(s) temático(s)	Citação selecionada	Relação identificada com a construção de culturas de inovação nas MPEs
Comunicação	Jucevicius (2010) argumenta que as mudanças só são possibilitadas quando existem alguns valores estáveis ligados à inovação e padrões de cooperação que direcionem as atividades dos indivíduos tanto na organização quanto nas relações externas.	A partir da citação de Jucevicius (2010), é possível vislumbrar que a estabilidade e os padrões também estão ligados à inovação e são importantes para viabilizar mudanças. Portanto, já que nas MPEs, costuma haver uma tendência de buscar a estabilidade em nome de resultados a curto-prazo (TORRÈS, 2003a), entende-se que essa busca pode ser direcionada para propor valores estáveis ligados à inovação, como definir, por exemplo, atividades constantes em que indivíduos diferentes cooperem entre si.
Comunicação	De acordo com Braga (2004, apud REIS, 2006, p. 299), sabendo que “todos os fenômenos sociais podem ser vistos e analisados a partir da compreensão de suas relações interativas; portanto, de suas relações comunicacionais”, é preciso vislumbrar a comunicação como “centro das atenções”, e a mudança como “o cenário em que se busca compreender uma dinâmica específica de relações comunicacionais”.	Entende-se que ao compreender a mudança como consequência de uma dinâmica específica de relações comunicacionais (BRAGA, 2004, apud REIS, 2006, p. 299), torna-se mais fácil para os indivíduos das MPEs serem favoráveis às modificações e à inovação, pois eles podem vislumbrá-las enquanto algo que já está presente no cotidiano, e precisa ser apenas potencializado.
Aprendizagem e Comunicação	É importante mobilizar ativistas do conhecimento nas organizações para identificar e incentivar indivíduos que sejam agentes de mudança e exemplos para iniciar e manter o foco no processo de construção de conhecimento (ICHIJO, 2008).	De acordo com Torrês (2003b, p. 127, tradução nossa), é preciso zelar para que a MPE não se torne “um mundo pequenino em que o centro é o proprietário-dirigente”, como se ele fosse o único a ter conhecimento e a tomar decisões. Para minimizar isso, é essencial que o dirigente compartilhe um pouco da sua visão com os demais, e vislumbre indivíduos que estão alinhados às suas perspectivas para que eles estimulem processos contínuos de aprendizado.
Aprendizagem e Comunicação	<i>Ba</i> é o “contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado. <i>Ba</i> proporciona a energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais do conhecimento” (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 99).	O conceito de <i>ba</i> foi selecionado para ser vislumbrado em relação à mudança, já que Nonaka e Toyama (2008) reconhecem que trata-se de um contexto em constante movimento. Entende-se que esse movimento é gerado pela aprendizagem e pela comunicação, que são processos fluidos, e cujo nexos é capaz de motivar a inovação. No caso das MPEs, acredita-se que a construção de um <i>ba</i> está permeada pela proximidade, e que é esse fenômeno que pode potencializar o diálogo entre os indivíduos, que por sua vez é fundamental à socialização do conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Fonte: elaborado pela autora.

6.3.2.3 Conflito

A categoria analítica “conflito” pode ser observada no quadro 11. Comentários gerais:

Entende-se que os conflitos existem invariavelmente em todas as organizações, no entanto, especialmente nas MPEs, há o interesse em minimizá-los e ocultá-los, julgando que as divergências podem prejudicar a interdependência e a proximidade entre os indivíduos, afetando negativamente os resultados.

Além dessa preocupação com os resultados poder ocasionar um receio quanto aos conflitos, ainda há o fato de que, como abordado na seção dedicada à inovação, na colonização brasileira estabeleceu-se um forte traço da cultura nacional: “o princípio de que os antagonismos convivem dentro de um equilíbrio próximo da harmonia” (FREYRE, 1966, apud AIDAR et al., 2000, p. 41). Ou seja, no Brasil, já há uma tendência natural a minimizar as divergências em nome da manutenção de uma ordem estabelecida.

Diante disso, acredita-se que, devido à importância dos conflitos existirem enquanto práticas conscientes a fim de promover mudanças, é necessário inicialmente que haja um processo de ressignificação da própria ideia de conflito em si nas organizações, especialmente nas MPEs, que visam manter de maneira mais exacerbada o consenso por conta da proximidade. Essa ressignificação pode envolver questionamentos sobre o conceito, para entender que ele está presente toda vez que ocorrem processos comunicacionais, já que cada indivíduo que participa dos processos se apropria das informações e dos significados de uma maneira, segundo suas particularidades (BALDISSERA, 2008).

Quadro 11 - Categoria “Conflito”

Eixo(s) temático(s)	Citação selecionada	Relação identificada com a construção de culturas de inovação nas MPEs
Comunicação	“a organização está sujeita ao conflito e ao consenso, e sua vida transita entre esses dois fluxos que podem tensionar ou relaxar alternadamente a vida empresarial” (STOFFREGEN, 2014, p. 20, tradução nossa).	Nas micro e pequenas empresas, Lepley (2002, apud TORRÈS, 2003b) explica que os conflitos tendem a ser minimizados por conta da proximidade. Por um lado, segundo o autor, isso é positivo, pois diminui comportamentos agressivos e faz com que os desentendimentos durem um tempo menor, em função da interdependência entre os envolvidos. No entanto, por outro lado, o conflito é fundamental para sinalizar divergências de pensamento que, justapostas, podem gerar a inovação. Portanto, é fundamental que as MPEs não deixem que a busca pela harmonia impeça as divergências entre os indivíduos.
Comunicação	“Antes de ver as organizações como ambientes de regularidades, pretende-se pensá-las como ‘realidades comunicacionais’ envoltas em problemáticas associadas às noções de conflitos, incertezas, desregulagens, vigilância, dissensos, para não dizer rupturas”. (FAUSTO NETO, 2008, p. 41).	Entende-se que a dificuldade das organizações se reconhecerem enquanto fenômenos sociais que estão além das regularidades reside muitas vezes nos reflexos de um discurso de exaltação da padronização e do controle advindo do período da Revolução Industrial (TOFFLER, 1980). No entanto, justifica-se a flexibilização desse discurso e o reconhecimento dos conflitos, dissensos e incertezas nas organizações em geral, incluindo as MPEs, pois a inovação é por natureza incerta (FAGERBERG, 2003).
Aprendizagem	Weick e Westely (2004) defendem que a própria expressão “aprendizagem organizacional” congrega processos que conflitam entre si, pois enquanto organizar deriva da palavra ordem, aprender está ligado à desordem, por não se restringir a um processo formal e altamente delineado. No entanto, não seria a organização também formada pela desordem, e a aprendizagem também não poderia envolver certa ordem para ocorrer?	A compreensão da aprendizagem a partir do conflito contínuo entre ordem e desordem pode ajudar as MPEs a vislumbrarem oportunidades de aprendizado em todas as relações comunicacionais estabelecidas nessas organizações, tanto nas que geram consenso, quanto nas que envolvem divergências.
Aprendizagem	Entende-se que, a partir do momento em que utiliza o contato social para tornar-se mais consciente sobre o que sabe, o indivíduo consegue relacionar os conhecimentos novos com os antigos, e vislumbra oportunidades diferentes de aprendizado, deparando-se com situações de confronto entre o conhecimento que possui e as necessidades que identifica (ALVARENGA; 2010).	Segundo Torrès (2003a), é comum nas MPEs que um indivíduo saiba realizar não apenas as tarefas do seu cotidiano como também as que são feitas por outros membros da equipe. Acredita-se que esse processo costuma ser natural e quase automático, fazendo com que, em situações de emergência, um saiba efetuar as atribuições do outro. No entanto, entende-se que o referido processo pode ser potencializado se ele for deliberado. Para isso, ao aprender determinada rotina comumente realizada por outro empregado, compreende-se a importância do indivíduo conflitar, de forma consciente, os conhecimentos que já possui com as necessidades novas de conhecimento que precisa obter, para reforçar em si a importância de manter esse intercâmbio de saberes como uma prática contínua e essencial para a inovação.

Fonte: elaborado pela autora.

6.3.2.4 Questionamento

A categoria analítica “questionamento” pode ser observada no quadro 12. Comentários gerais:

A análise reforça que adotar uma postura de realizar questionamentos permanentes envolve uma decisão deliberada, o que, por sua vez, se conecta com o fato da inovação se constituir enquanto uma decisão organizacional (GIRARDI, 2002).

Para isso, defende-se a realização de processos individuais e coletivos de criação de significado que permitam ampliar reflexões sobre: o conceito de inovação em si, a fim de vislumbrá-lo para além dos aspectos financeiros e tecnológicos aos quais ele costuma estar atrelado, e que não são sequer mencionados na definição de Jucevicius (2007) de cultura de inovação; os processos de comunicação e de aprendizagem, para que o nexo formado entre eles se constitua como indutor das práticas inovativas; as rotinas do cotidiano, a fim de revisar as que são contraproducentes e substituí-las por novas maneiras de efetuar determinadas atividades; entre outras possibilidades.

Em todas essas situações, questionar-se envolve, portanto, ir além das significações que já estão consolidadas, buscando novas leituras de mundo. No caso das MPEs, acredita-se que sejam necessários estímulos externos para que isso seja feito, que atuem como facilitadores desses processos de reflexão crítica.

Quadro 12 - Categoria “Questionamento”

Eixo(s) temático(s)	Citação selecionada	Relação identificada com a construção de culturas de inovação nas MPEs
Aprendizagem e Comunicação	Jucevicius (2007, p. 10), propõe que o conceito de cultura de inovação em uma organização seja definido como um “questionamento permanente de seus próprios valores, crenças fundamentais e padrões de comportamento, ao mesmo tempo em que se mantém a capacidade de funcionar e produzir resultados inovadores”.	Nas MPEs, acredita-se que realizar esse questionamento permanente envolve inicialmente reconhecer o fato de que, muitas vezes, há uma “domesticação” excessiva das práticas de gestão (DEFAYS; ST-PIERRE, 2011, p. 1), que aproximam a organização a um lar, como se as regras estabelecidas não pudessem ser questionadas. Uma das maneiras de estimular esse reconhecimento nas MPEs é promover o contato da organização com outras organizações, a fim de vislumbrar as diferenças de atuação e as práticas positivas que podem ser adaptadas a outro contexto.
Aprendizagem	Um estudo realizado pela consultoria Deloitte com 200 Pequenas e Médias empresas (PMEs) com receita entre R\$ 3 e R\$ 400 milhões, que obtiveram alto crescimento e um grande volume de inovações em 2014, mostrou que essas organizações elegeram a revisão de processos e atividades internas como a ação mais eficaz para o crescimento, e indicaram o interesse em continuar essa revisão nos próximos anos.	Em muitas MPEs, que se dedicam primordialmente ao curto-prazo (TORRÈS, 2003b), revisar processos e práticas pode parecer contraproducente. Uma forma de modificar essa visão pode ser iniciar esses processos aos poucos, selecionando primeiramente uma prática do dia a dia com a qual os indivíduos não estejam satisfeitos, ou porque demanda muito tempo, ou porque o resultado não está satisfatório, etc. Uma vez identificado o que precisa ser modificado nessa prática, e o resultado que essa mudança proporcionará, haverá um estímulo para analisar outras atividades internas (HORTA; RICHARTZ; RENATO, 2008).
Aprendizagem	Freire (1983) argumenta que o conhecimento está ligado à curiosidade do homem em relação ao mundo e à ação transformadora que ele é capaz de realizar no ambiente. Ainda segundo o autor, apenas o ser humano pode ser entendido como um ser da práxis, ou seja, que é capaz de integrar ação e reflexão.	Nas MPEs, a proximidade naturalmente favorece os relacionamentos estreitos com os clientes (TORRÈS, 2003b). Aliando esse fato ao que é defendido por Freire (1983) quanto à curiosidade do homem em relação ao mundo, entende-se que é possível utilizar esses relacionamentos mais estreitos para questionar os clientes em relação a necessidades, particularidades, integrando, a partir disso, reflexão e ação para vislumbrar novas possibilidades de inovação.
Comunicação	“O diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte e vivências. O diálogo é sempre relação. Nem sempre é síntese” (SILVA, 2008, p. 9). Isso porque por meio dele, encontram-se diferentes percepções e posições, o que “pode favorecer reflexões sobre decisões, posicionamentos e inovações” (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 231).	A percepção do diálogo enquanto uma atividade estratégica nas MPEs é fundamental para que os indivíduos aproveitem a proximidade que possuem para refletirem em conjunto e estruturarem maneiras de inovar. Para que essa percepção ocorra, entende-se que é necessário um processo de conscientização, que pode ser impulsionado por informações potenciais que sejam interpretadas, selecionadas e retidas individualmente e em conjunto (MONTENEGRO; CASALI, 2008).

Fonte: elaborado pela autora.

6.3.2.5 Cooperação

A categoria analítica “cooperação” pode ser observada no quadro 13. Comentários gerais:

Inicialmente, destaca-se, para comentar a análise da categoria “Cooperação”, o fato de que, segundo Torrès (2003 a, p. 11-12), nas organizações de porte reduzido, “o aspecto relacional é mais importante do que o organizacional”. Essa afirmação pode ser desdobrada em duas reflexões principais.

Primeiramente, entende-se nessa afirmação que o relacionamento entre os indivíduos é algo de extrema importância nas micro e pequenas empresas, a ponto de muitas vezes se sobrepor aos interesses gerais da organização; isso pode explicar, por exemplo, a tendência à minimização de conflitos em nome da interdependência, como já foi abordado, mas ao mesmo tempo, esse aspecto relacional também poderia ser um fator capaz de potencializar os processos cooperativos.

No entanto, justamente no que tange a essa possibilidade dos relacionamentos favorecerem processos cooperativos, cabe a segunda reflexão. Sabendo que o sentido de cooperação prevê a existência de uma competência coletiva (ALTER, 2010), como é possível que ela exista se o fator organizacional é relegado a um segundo plano em detrimento de relações pontuais? Dito de outro modo, a maioria das relações que ocorre nas MPEs seria verdadeiramente cooperativa, ou permeada apenas por um sistema de trocas?

Infere-se que o que ocorre em muitas MPEs é que o aspecto relacional acaba muitas vezes se restringindo à proximidade entre indivíduos que desejam conviver em aparente harmonia, sem que isso necessariamente reverta em uma experiência adquirida de conviver e aprender com as diferenças entre eles. No entanto, se ocorrem apenas esses relacionamentos restritos a trocas pontuais, a inovação é prejudicada, já que, como não há o fortalecimento de valores e benefícios mútuos a toda a organização, as ideias que surgirem possivelmente ficarão restritas ao pequeno grupo que convive com maior proximidade, e muitas vezes não se transformarão em inovações.

Em contrapartida, entende-se que, à medida que há a preocupação com a construção de um sentido coletivo perene, pautado na reciprocidade, nos questionamentos e na coexistência entre conflito e cooperação, fica mais fácil de uma MPE constituir uma cultura de inovação.

Quadro 13 - Categoria “Cooperação”

Eixo(s) temático(s)	Citação selecionada	Relação identificada com a construção de culturas de inovação nas MPEs
Aprendizagem e Comunicação	<p>Emerge a necessidade de uma “competência coletiva, [...] [que] se torna a capacidade de agregar saberes, <i>know-how</i>, relações e representações que se encontram disseminadas no espaço social da organização” (ALTER, 2010, p. 350, tradução nossa). Essa competência coletiva está diretamente conectada à capacidade de construir um ambiente de cooperação e de confiança, pautado em elos sociais que não se resumem “em um sistema de trocas, [...] mas na necessidade de partilhar as emoções (ou sentimentos), de se associar aos outros” (ALTER, 2010, p. 364, tradução nossa).</p>	<p>Em muitas MPEs, os indivíduos costumam manter processos simplificados e informais para compartilharem informações entre si e aprenderem (TORRÈS, 2003a). Nesse cenário, acredita-se que não haja um entendimento real quanto à necessidade de fortalecer uma competência coletiva, e, ao invés disso, existe apenas um sistema de trocas que beneficiam um ou outro indivíduo. Entende-se que, para que isso se modifique, e a cooperação possa contribuir para a inovação, o dirigente deve estimular vínculos entre os indivíduos pautados em relações de confiança, que facilitem a expressividade de percepções distintas e o compartilhamento de emoções. Uma vez feito esse estímulo, a cooperação enquanto prática deliberada e constante pode ser inclusive uma maneira de minimizar os reflexos oriundos do fato dos processos de compartilhamento de informações serem informais nas MPEs.</p>
Aprendizagem	<p>Entre os princípios do conectivismo, está o fato de que tanto a aprendizagem quanto o conhecimento existem na diversidade de opiniões, e que a manutenção e ampliação das conexões de forma cooperativa é fundamental para possibilitar um processo de aprendizado contínuo (SIEMENS, 2004).</p>	<p>A perspectiva do conectivismo (SIEMENS, 2004) pode se aderir facilmente ao cenário das micro e pequenas empresas, à medida que ela propõe que aprender não envolve necessariamente reter o maior número de informações, mas sim saber onde encontrá-las em amigos e outros recursos externos, para que sejam feitas as conexões necessárias. Entende-se que isso tem sintonia com as MPEs à medida que, nessas organizações, existe a proximidade entre os membros e, portanto, fica mais fácil ter acesso às conexões, desde que haja o processo consciente de fortalecer as interações de maneira contínua.</p>
Comunicação	<p>A cooperação pode conduzir os indivíduos a tornarem-se cúmplices de forma estratégica e sentirem-se motivados a contestar a ordem estabelecida propondo mudanças (ALTER, 2010).</p>	<p>Acredita-se que nas micro e pequenas empresas uma das dificuldades para a inovação pode residir no receio do dirigente incentivar a cooperação entre os indivíduos, e os mesmos tentarem modificar padrões que esse dirigente julgue que não possam ser alterados. No entanto, sabendo que entre os significados históricos atribuídos à inovação está o questionamento em relação à ordem estabelecida (GODIN, 2014b), acredita-se que deve haver um equilíbrio entre a total contestação e a estabilidade proposta pelo dirigente, à medida que ele se conscientize que precisa estabelecer valores culturais estáveis que estimulem a interação e a aprendizagem.</p>
Comunicação	<p>Há uma tendência natural dos indivíduos a se reunirem de acordo com seus interesses comuns, mas o grande desafio da cooperação é promover processos cooperativos entre indivíduos diferentes entre si, fazendo com que a cooperação se converta em uma experiência constantemente adquirida. (SENNETT, 2012).</p>	<p>Acredita-se que, nas MPEs, a cooperação se restrinja muitas vezes a algo automático, que envolve o fato dos indivíduos precisarem de apoio coletivo para muitas tarefas no dia a dia. Entende-se que uma maneira de fazer com que os processos cooperativos se constituam como uma experiência adquirida por meio do contato com as diferenças seja estimular os indivíduos a se relacionarem com os que atuam em organizações diferentes. Afinal, “Nenhuma empresa é autossuficiente. Isso é especialmente válido para pequenas empresas, que frequentemente têm recursos humanos, físicos e financeiros limitados” (HANSSON; KLESFJO, 2003, apud UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE, 2006, p. 11, tradução nossa).</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Outra questão a ser ressaltada em relação à conexão entre a cooperação e a inovação reside no fato de que, caso os processos cooperativos não sejam incentivados enquanto experiências de convívio com as divergências pode haver o risco de os indivíduos que possuem ideias distintas da maioria serem vistos como afronta ao consenso, e não como potencializadores da inovação. Por isso, o dirigente deve estimular a busca constante pelo respeito e valorização de novas perspectivas que surgirem na organização por iniciativa de diferentes indivíduos.

6.3.2.6 Criação de significados

A categoria analítica “criação de significados” pode ser observada no quadro 14. Comentários gerais:

A criação de significados envolve processos individuais e coletivos fundamentais à dinâmica das organizações, e, por ser pautada entre essas duas esferas (indivíduo e grupo), é possível relacioná-la à perspectiva que Godin (2014b) atribui à inovação; o autor destaca o conceito enquanto algo ao mesmo tempo amplo, que caracteriza uma série de processos e não está atrelado a uma única definição, e limitado, pois depende da interpretação de cada indivíduo.

Partindo desse entendimento de inovação, acredita-se que é essencial que os indivíduos das micro e pequenas empresas discutam e considerem os diferentes significados que cada um deles atribui às práticas inovativas, vislumbrando em conjunto uma maneira de fortalecer essas práticas considerando as particularidades da organização.

Essa perspectiva encontra respaldo em Trompenhaars e Hampden-Turner (2000, p. 19), que afirmam que é fundamental considerar os diferentes significados que podem ser atribuídos ao ambiente, enxergando as organizações para além de aspectos apenas objetivos e homogêneos. Complementando essa questão, reforça-se que a ressignificação da inovação no passado, de algo pejorativo para algo desejado, ocorreu justamente a partir do momento que os indivíduos passaram a indagar-se sobre o conceito, compreendendo que ele admite diferentes significados e interpretações (GODIN, 2015). Portanto, por que atualmente as organizações também não podem ser estimuladas a criar novos significados para a inovação, que sejam únicos a cada uma delas e viabilizem as práticas inovativas a partir da aprendizagem e da comunicação?

Quadro 14 - Categoria “Criação de significados”

Eixo(s) temático(s)	Citação selecionada	Relação identificada com a construção de culturas de inovação nas MPEs
Comunicação e Aprendizagem	[...] seria uma certa miopia acreditar que se vai conseguir levar todos os que compõem a organização a adotar uma visão comum ou consensual [...]. Em outras palavras, as representações que os dirigentes constroem sobre a organização são reelaboradas, ressignificadas, ressimbolizadas pelos diversos atores sociais. [...]. (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 81-82).	A capacidade dos indivíduos tecerem diferentes significados sobre as práticas cotidianas por meio de suas interações deve ser estimulada nas MPEs para possibilitar inovações. Acredita-se que uma forma do dirigente fazer isso, tomando como base o modelo de <i>Learning 3.0</i> de Magno (2015) seja propor problematizações sobre questões do dia a dia, para estimular os indivíduos a compartilharem suas percepções e experiências distintas sobre o que foi levantado, criando significados a partir disso.
Aprendizagem	[...] aprender é descobrir significados, elaborar novas sínteses e criar elos (nós e ligações) entre parte e todo, unidade e diversidade, razão e emoção, individual e global, advindos da investigação sobre dúvidas temporárias, cuja compreensão leva ao levantamento de certezas provisórias, ou a novos questionamentos relacionados com a realidade (FAGUNDES; SATO; MAÇADA, 1999, apud BELLUZZO, 2014, p. 53).	A descoberta de novos significados para viabilizar a aprendizagem depende invariavelmente da coexistência de nós e ligações entre aspectos contraditórios e ao mesmo tempo complementares. Entende-se que isso está diretamente ligado à necessidade de vislumbrar a estratégia do ponto de vista relacional enquanto algo pautado na complexidade e no caos e não apenas em relações lineares (PÉREZ, 2004, p. 14-15). Nas MPEs, assumir essa perspectiva estratégica relacional envolve atribuir novos significados para a proximidade entre os membros, sendo que para isso é necessário que os indivíduos aprendam a conviver com os paradoxos e as certezas provisórias inerentes ao cenário contemporâneo de alta mutabilidade.
Comunicação	[...] o significado é co-criado através de ações que indivíduos e organizações assumem à medida que eles colocam seus próprios interesses em disputa, concorrência ou conjunção com outros. O significado da comunidade é o produto dessas ações. (MARCHIORI, 2008, p. 244).	Compreender que o significado de uma comunidade é essencial para dar sentido à sua existência, e que ele depende de processos de co-criação contextualizados, implica em um reconhecimento por parte das MPEs de questões que costumam ser invisíveis, como a cultura e a comunicação, em nome da valorização de aspectos tangíveis. Entende-se que a falta de compreensão quanto a esses aspectos invisíveis está ligada à tendência de simplificar demais a realidade e reduzi-la à linearidade e ao consenso, o que pode trazer “consequências mutiladoras, redutoras, unidimensionais” (MORIN, 2005, p 6) que dificultam a inovação.
Comunicação	Acredita-se que os processos comunicacionais precisam envolver muito mais do que a transmissão de significados, e ao invés disso, devem estimular a construção e reconstrução livre e contínua de significações a partir das interações (VAREY, 2006).	Em muitas micro e pequenas empresas há “uma total ausência de contra-poder” (TORRÈS, 2003b, p. 127, tradução nossa), ou seja, os empregados não questionam e nem participam das decisões do dirigente, nem compreendem os significados que o mesmo atribui às rotinas do cotidiano. Entende-se que isso contribui para a homogeneização dos pensamentos e para a minimização da autonomia necessária aos empregados para a inovação. Por isso, construir e reconstruir significações a partir das interações (VAREY, 2006) envolve especialmente dos dirigentes das MPEs uma predisposição para tornar o processo de decisões mais participativo, estimulando a liberdade de percepções que se entrecruzem e gerem novos significados individuais e coletivos.

Fonte: elaborado pela autora.

Reflexões como essas precisam ser feitas, e acredita-se que a viabilidade dessa criação de significados esteja ligada à alfabetização para culturas de inovação, ou seja, a incentivos para processos de leitura de mundo que despertem uma consciência inovativa.

6.4 Proposição metafórica como reflexão do nexó entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação nas MPEs

Ao longo da pesquisa bibliográfica e da análise de conteúdo, as abordagens sobre cultura, mudança, conflito, questionamento, cooperação e criação de significados ganharam destaque a partir do problema de pesquisa proposto.

Especialmente na análise de conteúdo, vislumbrou-se que, apesar da tentativa de enxergar essas perspectivas enquanto categorias separadas, separando também a aprendizagem e a comunicação em eixos temáticos distintos, as definições que envolvem o conjunto desses conceitos estão totalmente imbricadas e são dependentes umas das outras. Por essa razão, inclusive, optou-se por destacar, mais de uma vez, determinada citação como estando relacionada tanto ao eixo “Aprendizagem” quanto ao eixo “Comunicação”. Da mesma forma, no que tange às categorias, alguns apontamentos realizados em determinado item, como questões referentes à proximidade nas MPEs, à necessidade de uma reflexão crítica, e ao entendimento deliberado da comunicação e da aprendizagem enquanto protagonistas foram reforçados em outros momentos da análise de conteúdo.

Então, sabendo que, ao mesmo tempo em que existe a conexão entre os pontos abordados, também costuma ser difícil visualizar muitas das questões levantadas de forma integrada, questionou-se: seria possível ampliar a visão das temáticas abordadas a partir de algum tipo de metáfora?

Partindo desse questionamento surgiu a proposta de vislumbrar as principais vertentes desse estudo a partir da metáfora do cata-vento.

Inicialmente destaca-se a perspectiva semântica que justifica a escolha dessa perspectiva. No dicionário analógico da língua portuguesa, em que “busca-se uma palavra, entre muitas análogas, em uma área de significados conhecida e classificada numa frondosa árvore de classificações” (AZEVEDO, 2010, VII), a palavra cata-vento está relacionada a:

- **Mutabilidade**, em um léxico que também é formado por versatilidade, mobilidade, mutação, inquietação, flutuação (AZEVEDO, 2010, p. 55), entre outras. Essas expressões estão diretamente ligadas à inovação, que envolve mudança; à comunicação, no seu entendimento enquanto processo sociocultural fluido (MASSONI, 2009); e à aprendizagem, que pressupõe certa inquietação e curiosidade do indivíduo para buscar o conhecimento (FREIRE, 1983);
- **Ar**, em um léxico que também inclui atmosfera, espaço, céu (AZEVEDO, 2010, p. 130), e que pode se relacionar à necessidade de vislumbrar o contexto em que as organizações se inserem, para então abordar as temáticas propostas no estudo;
- **Vento**, entendido com o ar em movimento e ligado por sua vez a palavras como corrente de ar, ventania, brisa e monção (AZEVEDO, 2010, p. 133). É possível relacionar essas percepções à perspectiva de Alter (2004) de que não existe atualmente um modelo de gestão, mas sim um estado de “movimento” permanente;
- **Indicação**, que remonta a palavras tais como representação, indício, sinalização, alusão, simbolismo (AZEVEDO, 2010, p. 242), etc. Aqui, destaca-se a potencialidade da metáfora escolhida indicar um possível caminho que conecte as temáticas abordadas no estudo e amplie as reflexões que podem ser utilizadas em pesquisas futuras;
- **Tergiversação**, que envolve expressões como mudança de intenção, sinuosidade, conversão, retirada (AZEVEDO, 2010, p. 267), etc. Nesse aspecto, pode-se aludir ao fato das organizações serem formadas por aspectos contraditórios e sinuosos, constituindo-se, como abordado, em “realidades comunicacionais envoltas em problemáticas associadas às noções de conflitos, incertezas, desregulagens, vigilância, dissensos, para não dizer rupturas” (FAUSTO NETO, 2008, p. 41);

Uma vez destacados os significados que envolvem a metáfora escolhida, poussa-se uma reflexão sobre os fins para os quais o cata-vento é utilizado, a fim de vislumbrar que representação imagética será adotada.

É possível dizer que o cata-vento serve a objetivos meteorológicos, indicando a direção do vento. É utilizado também para a geração eólica de energia, ou seja, a energia que aproveita os ventos. Além disso, existe o cata-vento enquanto brinquedo,

feito normalmente a partir de papel, para estimular o desenvolvimento e o aprendizado. (figuras 8, 9 e 10).

Figura 8 - Cata-vento para indicar a direção do vento



Fonte: Prista (2005, p. 6).

Figura 9 - Cata-vento para energia eólica



Fonte: Folha Vitória (2015⁹)

Figura 10 – Cata-vento de brinquedo



Fonte: 4bp¹⁰

Em todos os casos, o cata-vento é uma invenção desenvolvida pelo homem e para ele, que se utiliza do vento para direcionar, produzir energia, entreter, entre outros fins que possam existir.

O cata-vento enquanto brinquedo, imbuído de todos os aspectos semânticos relacionados à palavra que já foram abordados, foi selecionado para representar a

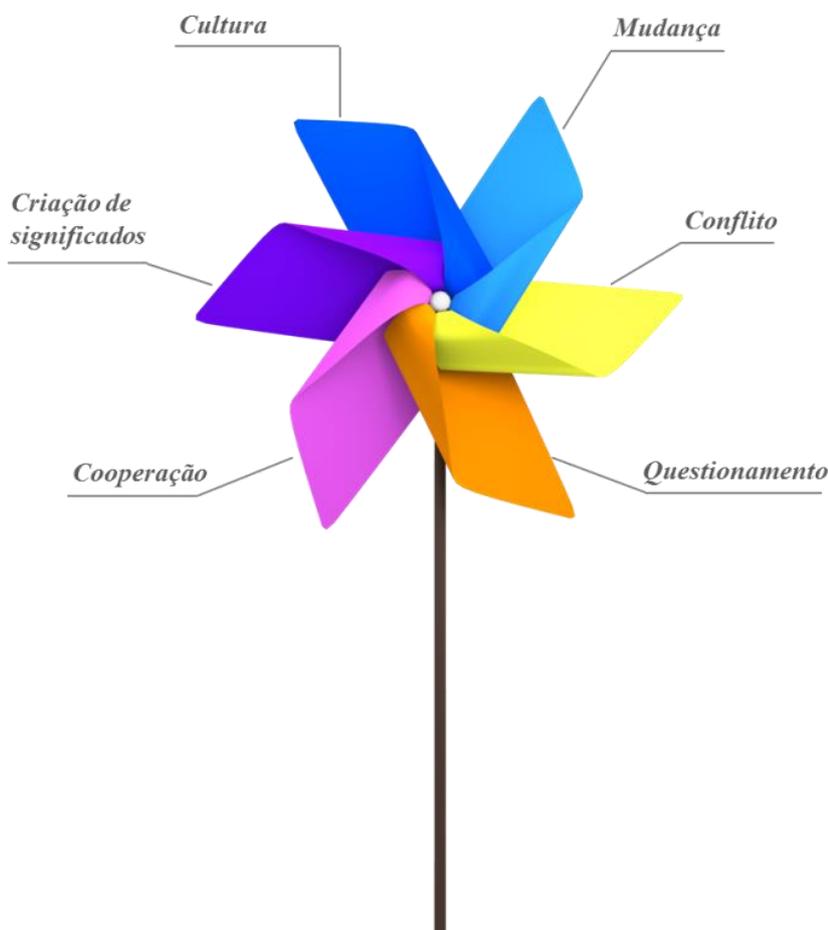
⁹ Disponível em: <<http://www.folhavitória.com.br/economia/noticia/2015/08/geracao-eolica-alcanca-capacidade-de-7-gw-de-energia-no-brasil.html>>. Acesso em: jul. 2016.

¹⁰ Disponível em: <<https://goo.gl/C0Pf6U>> . Acesso em: jul. 2016.

metáfora proposta nesse estudo, pelo fato do contexto lúdico remeter ao reconhecimento de algo que, apesar de indefinível no que tange a aspectos apenas materiais, está invariavelmente ligado à existência humana (HUIZINGA, 1980); isso porque se compreende que a ludicidade faz parte da essência dos indivíduos, sendo a formação cultural possibilitada a partir de situações em jogo, nas quais se aprendem regras e princípios de forma interativa (HUIZINGA, 1980).

Entende-se que esse contexto relacionado ao lúdico se conecta com o fato das organizações também serem constituídas de forma interativa, e dessas interações viabilizarem tanto aspectos materiais e visíveis como a sede, os produtos comercializados, entre outros, quanto aspectos invisíveis e dificilmente definíveis ligados à cultura. E de que maneira ambos os aspectos constituem as micro e pequenas empresas e podem gerar inovação? Como a metáfora do cata-vento pode ajudar a compreender essa questão? Apresenta-se inicialmente a representação delineada para o cata-vento, para então propor uma reflexão sobre as temáticas abordadas nesse estudo:

Figura 11 - Cata-vento com as seis categorias da análise de conteúdo



Fonte: elaborada pela autora.

O cata-vento nessa representação simboliza a inovação na micro e pequena empresa, e cada uma das faces do objeto faz menção a uma das categorias abordadas na análise de conteúdo. As cores foram escolhidas aleatoriamente para mostrar que Cultura, Mudança, Conflito, Questionamento, Cooperação e Criação de Significados são aspectos diferentes, e, no entanto, convergem entre si, ou seja, possuem algo que os une, e que está ligado aos valores comuns compartilhados na organização. Ainda é possível vislumbrar que a convergência entre as faces do cata-vento faz com que elas estejam próximas, e isso, por sua vez, alude à característica de proximidade na MPE.

Além das faces estarem próximas entre si, se esse cata-vento estivesse em um ambiente real, todas essas faces estariam em contato com o vento, e é esse contato que dá sentido ao objeto, fazendo com que ele possa se movimentar. Afinal, pergunta-se: o cata-vento teria alguma relevância se ele não se movimentasse? Ele não foi criado justamente para proporcionar o movimento que possibilita indicações, energia e aprendizado? Ele existiria sem essa perspectiva do movimento?

Transferindo essa reflexão para as micro e pequenas empresas, as mesmas existiriam se as organizações fossem vistas apenas como algo estático, ao invés de serem vislumbradas enquanto verbo por ser sinônimo de ação e mudança em um processo de interações contínuas (WEICK, 1979, apud MONTENEGRO; CASALI, 2008)? E quanto à inovação, se ela deve ser entendida como meio e não como fim (CARNEIRO, 2016) por ser uma construção cultural, seria possível vislumbrá-la como algo distante do movimento possibilitado pelo espaço que a constitui e que a induz?

Não haveria cata-vento se não fosse o vento; no caso das micro e pequenas empresas, elas e suas inovações não existiriam se não fosse a comunicação. Portanto, é possível dizer, que, na metáfora escolhida, a comunicação é representada pelo vento. Marcondes Filho (2008, p. 52) inclusive faz essa conexão entre os dois fenômenos quando afirma: “a comunicação é como o vento, ela passa, nos toca, nos envolve, nos faz mudar de posição, mas não a vemos, não a capturamos, ela escapa mesmo se deixando mostrar”. Assim como no cata-vento, o “vento” tanto constitui a palavra que define o objeto quanto induz o mesmo a se movimentar, na organização, a comunicação é tanto constituinte quanto indutora dos processos organizacionais. A figura 12 traz uma representação imagética desse entendimento de comunicação enquanto “vento”, a partir da metáfora proposta.

Figura 12 – Representação da comunicação na metáfora proposta



Fonte: elaborada pela autora.

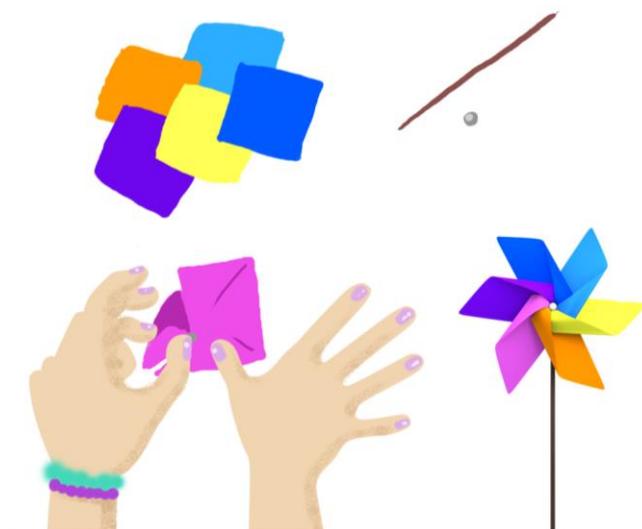
Tanto o vento quanto a comunicação são fenômenos invisíveis, e o que ocorre muitas vezes é que, apesar dos indivíduos saberem da existência deles, eles acabam vislumbrando-os como algo banal, que ocorre invariavelmente.

Tratando especialmente da comunicação, sabendo que é ela que pode proporcionar o movimento e induzir a inovação, defende-se que é fundamental que ela seja compreendida nas MPEs, foco desse estudo, de forma deliberada, por meio de reflexões críticas e permanentes, que permitam avaliar e reavaliar aspectos organizacionais a partir de interações, visando identificar formas de propor melhorias e mudanças. Aliás, os processos de reflexão também são necessários para a construção de culturas de inovação, que segundo Jucevicius (2007), envolvem uma postura de questionamento permanente a cerca dos comportamentos, valores e rotinas. Diante disso, e vislumbrando como foco desse estudo entender como se constituem culturas de inovação nas MPEs a partir do nexo entre aprendizagem e comunicação, se a comunicação foi apresentada com o vento na metáfora escolhida, onde se encaixaria a aprendizagem?

Entende-se que a aprendizagem está ligada ao processo de produção do cata-vento, com a consciência das seis faces que irão constitui-lo, da convergência necessária entre elas e que é possibilitada pela proximidade, e o entendimento de que, de nada adianta a produção se o cata-vento não se movimentar continuamente. Transferindo essa

reflexão para as organizações, é a aprendizagem que faz com que existam os questionamentos permanentes que possibilitam as culturas de inovação, e é por isso que Jucevicius (2010) afirma que toda cultura de inovação se constitui em uma cultura de aprendizagem. A figura 13 traz uma representação do conceito de aprendizagem analogamente visto como a construção do cata-vento:

Figura 13 – Representação da aprendizagem na metáfora proposta



Fonte: elaborada pela autora.

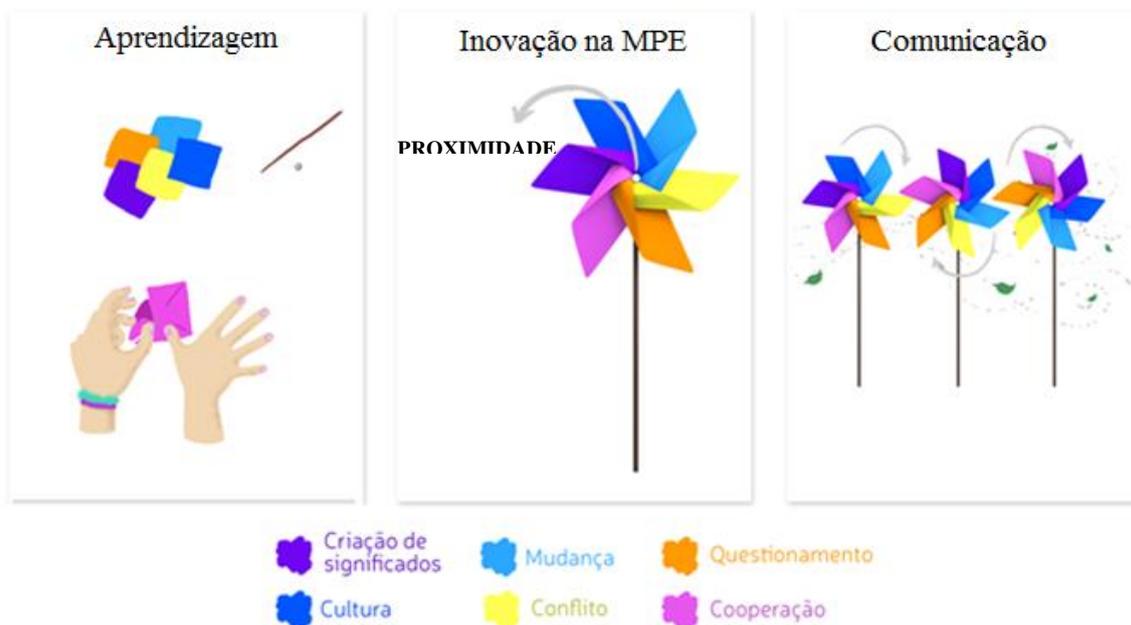
Juntas, aprendizagem e comunicação fazem com que aspectos que já existem no cotidiano das micro e pequenas empresas como Cultura, Mudança, Conflito, Questionamento, Cooperação e Criação de Significados sejam vistos em conjunto, de forma consciente e deliberada.

Na sequência, a figura 14 apresenta sob a forma de um diagrama a representação dos conceitos de Aprendizagem, Inovação e Comunicação a partir da metáfora do cata-vento que foi proposta.

Aprofundando-se ainda na metáfora proposta, entende-se que o indivíduo que deseja produzir um cata-vento pela primeira vez provavelmente buscará apoio de outros indivíduos e de conteúdos diversos, procurando subsídios para facilitar essa produção. E no caso das micro e pequenas empresas? Apesar de a aprendizagem e a comunicação estarem presentes no cotidiano dos indivíduos, eles têm consciência sobre o protagonismo do nexos entre esses processos na construção de culturas de inovação?

Como se acredita que muitas vezes não haja essa consciência é justamente por esse motivo que se vislumbra a necessidade de uma alfabetização para culturas de inovação.

Figura 14 - Representação integrada dos conceitos propostos na metáfora do cata-vento para construção de culturas de inovação nas micro e pequenas empresas



Fonte: elaborada pela autora.

A alfabetização para culturas de inovação não visa meramente transmitir um passo a passo, utilizando-se de uma abordagem “digestiva” do conhecimento que é criticada por Freire (1981). Partindo da perspectiva Freireana, a alfabetização para culturas de inovação visa estimular os indivíduos das micro e pequenas empresas a engajarem-se em uma leitura de mundo, que permita ressignificar conceitos como a inovação, a comunicação e a própria aprendizagem.

Segundo Freire (1981, p. 13) o processo de alfabetização “não pode ser feito como algo paralelo ou quase paralelo à realidade concreta [...] [e] demanda a compreensão da significação profunda [...]”. Transferindo essa reflexão para o contexto organizacional das micro e pequenas empresas, isso envolve estimular os indivíduos ao questionamento sobre os significados da inovação a partir da própria realidade em que eles estão inseridos e das práticas que realizam; assim, questionando-se sobre esses significados no próprio ambiente, entende-se que eles podem construir possibilidades de inovação que sejam viáveis de execução em cada micro e pequena empresa, e que não

envolvam necessariamente, como costuma ser disseminado, a implantação de novas tecnologias ou a utilização de grandes recursos financeiros.

Freire (1981, p. 45) defende ainda que é fundamental que os alfabetizados se engajem “na problematização permanente de sua realidade ou de sua prática nesta” (FREIRE, 1981, p. 45); em relação às MPEs, a mobilização e a problematização são especialmente importantes não apenas para a construção de culturas de inovação, mas para a manutenção das mesmas e também para que elas impulsionem o aumento de iniciativas e políticas públicas voltadas para essas organizações.

Diante do exposto, acredita-se que a tomada de consciência propiciada pela alfabetização para culturas de inovação pode fazer com que os indivíduos das micro e pequenas empresas se sintam estimulados e empoderados pelo aprendizado para construir e fortalecer continuamente práticas inovativas. Para isso, eles poderão aproveitar a proximidade que possuem entre si enquanto uma potencialidade estratégica, que ganhe sentido a partir da comunicação e permita compreender a relevância da Cultura, da Mudança, do Conflito, do Questionamento, da Cooperação e da Criação de significados no contexto organizacional. E então, da mesma maneira que o cata-vento existe por conta da aprendizagem necessária para produzi-lo, das faces próximas entre si que o constituem, e do vento que o movimenta, acredita-se que será possível vislumbrar o nexos entre aprendizagem e comunicação enquanto algo inexorável da construção e manutenção de culturas de inovação nas micro e pequenas empresas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação se propôs a abordar relações entre temas que, por si só, já são permeados por paradoxos e possibilidades.

A aprendizagem envolve, ao mesmo tempo: capacidades individuais de transformação e condições sociais que privilegiam leituras de mundo (FREIRE, 1987); questões prescritivas e previsíveis, e situações emergentes que são imprevisíveis e surgem da interação entre os indivíduos e destes com o contexto (WILLIAMS; KAROUSOU; MACKNESS, 2011); posturas em que se equilibram o saber e o agir, a reflexão e a ação, as divergências e as similaridades na criação de significados, e que juntas, alimentam o processo de conhecimento e a tomada de decisões.

A comunicação, por sua vez, é polivalente, por constituir a existência humana ao mesmo tempo em que interfere sobre ela controlando-a, ressignificando-a, transformando-a, tornando-a mais cooperativa, entre outras possibilidades irrestritas. Além de polivalente, ela é polissêmica (WOLTON, 2006) e permite múltiplas interpretações, que, ao mesmo tempo em que convergem entre si, geram invariavelmente conflitos e disputas (BALDISSERA, 2004). Esse conjunto de possibilidades propiciadas pelos processos comunicacionais, que parece caótico – ou seria caórdico? (CoCriar, 2016) – constrói socialmente a cultura (MARCHIORI, 2008). A cultura é, portanto, sustentada por “Discursos, diálogo e contradições [que] assumem dimensão significativa” (MARCHIORI, 2008, p. 258) no cotidiano.

Também no cotidiano e inexoravelmente ligada à cultura está a inovação, cercada de ambiguidades e incertezas. Trata-se de um conceito que não tem um significado estabilizado, pois o mesmo é social, cultural e historicamente construído de acordo com o contexto e com o indivíduo que se apropria dele (GODIN, 2014b). Por essa razão, inovação já foi entendida como heresia, como revolução, e atualmente, coexistem principalmente interpretações comuns que a associam à tecnologia, à praticidade, à pesquisa, à criatividade (GODIN, 2014b), entre outras que são únicas à subjetividade de cada um.

Como se não bastasse toda a amplitude das questões levantadas anteriormente, elas ainda foram analisadas nesta dissertação no âmbito organizacional, que “está, como sempre esteve, em mudança” (CUNHA, 2011, p. XII) e que congrega uma série de “espaços de não regularidades” (FAUSTO NETO, 2008, apud OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 227) que são diferentes entre si. Nesses espaços, encontram-se as

micro e pequenas empresas, que, apesar de onipresentes em todas as esferas da economia e da sociedade, ainda são “ilustres desconhecidas” (MARCHESNAY, 2003, p. 110) e estão sujeitas a estudos que privilegiam a avaliação de especificidades visíveis (TORRÈS, 2003a) em detrimento do reconhecimento dos aspectos invisíveis que estão presentes no dia a dia de cada uma dessas organizações, e que estão ligados à cultura, aos relacionamentos de proximidade e às visões de mundo dos indivíduos que atuam nesses contextos.

Diante do exposto, convém destacar que se acredita que, ao mesmo tempo em que correlacionar temáticas amplas e complexas como aprendizagem, comunicação, inovação e micro e pequenas empresas possibilitou um olhar holístico e reflexivo para questões tão relevantes no cenário organizacional, também ficou evidente a dificuldade de abordar todos esses aspectos em uma só pesquisa. Dito de outro modo entende-se que o principal mérito deste estudo se constituiu também em sua principal limitação, pois as temáticas que integraram o escopo de trabalho seriam melhor exploradas em um programa de pesquisa a longo prazo. Apesar disso, reconhece-se que o esforço de efetuar as correlações entre os temas destacados nesta dissertação possibilitou a ampliação de diversas questões tanto no que tange às categorias interpretativas analisadas na seção seis - Cultura, Mudança, Conflito, Questionamento, Cooperação, Criação de Significados – quanto a outros pontos que se fizeram presentes ao longo das demais seções. Sabendo disso, destacam-se algumas possibilidades vislumbradas para estudos futuros:

- Ampliar as reflexões sobre o fenômeno da proximidade nas micro e pequenas empresas (TORRÈS, 2003a; 2003b) por meio de estudos empíricos que o relacionem com os processos comunicacionais nessas organizações;
- Vislumbrar com maiores detalhes em estudos empíricos qual é o impacto dos fenômenos de ampliação e de parede nas MPEs (TORRÈS, 2003b), que acabam amplificando a importância atribuída às situações do cotidiano vivenciadas pelos indivíduos dessas organizações, identificando a relação desses fenômenos com as dificuldades de inovação;
- Quanto à aprendizagem, investigar mais profundamente a aplicabilidade das abordagens contemporâneas como o aprendizado emergente (WILLIAMS; KAROUSOU; MACKNESS, 2011), o *Learning 3.0* (MAGNO, 2015), o Conectivismo (2004), entre outras, nas micro e pequenas empresas;

- Destaca-se a necessidade de vislumbrar o protagonismo dos processos de criatividade não apenas na viabilização das práticas inovativas, mas também no entendimento da inovação enquanto uma construção cultural ligada a questões subjetivas. Segundo Godin (2014a), apesar da criatividade estar presente em diversos discursos, sua visão acaba se restringindo a um mero *slogan* atrelado a inovação, e novos estudos podem contribuir para modificar essa perspectiva;
- Sugere-se ainda no âmbito da inovação ampliar as perspectivas de pesquisa quanto às relações entre cooperação, competição e conflito, identificando de que maneira o entendimento e o estímulo a esses processos interfere na capacidade inovativa das micro e pequenas empresas;
- No que diz respeito à comunicação, vislumbra-se a necessidade de ampliar as reflexões sobre a temática em sua dimensão relacional, pois se entende que ela está diretamente ligada à proximidade nas micro e pequenas empresas. Além disso, acredita-se ser fundamental avançar em estudos que apresentem a comunicação enquanto uma competência coletiva estratégica das organizações, dando enfoque maior à aplicação dessa abordagem nas MPEs;
- Acredita-se que tanto o conceito sugerido de alfabetização para culturas de inovação quanto a proposição metafórica do cata-vento carecem de um aprofundamento maior a ser realizado em outros estudos, vislumbrando, por exemplo, em que medida os meios de comunicação podem contribuir com esse processo de alfabetização e de que forma a proposição do cata-vento pode ser aprofundada em cada um dos pontos que congrega;

Partindo da última proposição citada, acredita-se que essa reflexão suscitada quanto à necessidade de uma alfabetização para culturas de inovação, materializada na metáfora do cata-vento, se destaca como o principal resultado encontrado a partir do problema de pesquisa proposto: “como o nexa entre aprendizagem e comunicação pode contribuir para a construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas?”. Isso porque a indicação desse tipo de alfabetização atesta que é fundamental que os processos de aprendizagem e de comunicação sejam vislumbrados de forma deliberada e consciente em relação ao protagonismo que cada um deles possui; reforça que o vínculo existente entre eles pode ajudar a ressignificar e a impulsionar a inovação enquanto uma construção cultural possível; e atenta-se para o fato de que esse

impulsionamento só ocorre mediante um exercício contínuo de reflexão crítica, questionamento e leitura de mundo que precisa ser incentivado nas micro e pequenas empresas.

Destaca-se ainda que toda a viabilização dessa alfabetização para culturas de inovação depende inicialmente do reconhecimento da comunicação enquanto constituinte e indutora de todos os processos que ocorrem na existência dos indivíduos, nas organizações e fora delas, à medida que “todas as atividades humanas ocorrem como conversações ou redes de conversações” (MATURANA, 1988, p. 1). Portanto, só é possível compreender a cultura e as ações de inovação, aprendizagem, mudança, conflito, cooperação, criação de significados, questionamento, entre outras, a partir dos processos comunicacionais.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, M. M. et al. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR, T. (Coord.). **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 34-58.
- ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 2013. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.
- ALENCAR, E. L. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração e Empresas**, v. 38, n. 2, p.18-25, abr./jun. 1998.
- ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F.; PAIVA JÚNIOR, F. G. O empreendedorismo compreendido sob a perspectiva dos Estudos Culturais: a contribuição Teórica do Circuito da Cultura. In: **XXXIV ENCONTRO DA ANPAD**, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gct1958.pdf>>. Acesso em: jun. 2016.
- ALTER, N. Coopération, sentiments et engagement dans les organisations. **Revue du Mauss**. v. 2, n. 36, p. 347-369, 2010.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. 400 f. Tese (Doutorado) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte, 2005.
- ALVARENGA, G. M. A aprendizagem organizacional: a busca da compreensão. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. v. 2. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 267-278.
- ANDRADE, D. M. et al. Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e microempresas. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, p. 1-30, 2004.
- AZEVEDO, F. F. S. **Dicionário analógico da língua portuguesa: ideias afins/thesaurus**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lexicon, 2010.
- BADILLO, P. Y. Les théories de l'innovation revisitées: une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation? Du modèle <<Émetteur>> au modèle communicationnel. **Les Enjeux de l'information et de la communication**. n. 14/1. 2013. p. 19-34. Disponível em: <www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2013-1-page-19.htm>. Acesso em: 15 ago. 2015.
- BAIARDI, A. Competição e cooperação: cooperação. **Organização & Sociedade**. v. 15, n. 45, abril/jun. 2008.
- BALDISSERA, R. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, 2004.

BALDISSERA, R. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (Org). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 31-50.

BALDISSERA, R. A. Complexidade dos processos comunicacionais e a interação nas organizações. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Cultura e interação**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2014.

BALESTRIN, A. **A dinâmica de complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, p. 1-25, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARELLA NETTO, A.; DIAS, E. P.; MELLO, P. C. R. de. Análise da obra cultura organizacional e cultura brasileira. **Revista Eletrônica de Administração – FACEF**, v. 2, n. 2, 2003.

BELLUZZO, R. C. B. **Competência em informação: um diferencial das pessoas no século XXI**. UNICAMP, 2005. Disponível em: <http://www.fe.unicamp.br/getic/arquivos/Oficina_Regina.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2015.

BELLUZZO, R. C. B. O conhecimento, as redes e a competência em informação (Coinfo) na Sociedade Contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, número especial, p. 48-63, out. 2014.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BISPO, M. S.; MELLO, A. S. A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe uma lente para ela? **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 3, 2012, p. 728-745.

BORNIGUER, C.; PINHEIRO, C. M. P.; BRANCO, M. A. A. Organizações criativas: como medir o grau de criatividade nas organizações. **Temática**, ano XI, n. 03 – março/2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/23327/12750>>. Acesso em: 20 out. 2015.

BRANCO, M. C. Benkler e a reconfiguração da esfera pública. **Revista Eletrônica do Programa de Pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero**. 1 ed. n. 1, dez. 2009

BRASIL. **Lei de Inovação Tecnológica (Lei nº 10.973/2004)**. Brasília, DF: Congresso Nacional. 03 nov. 2004.

BRASIL. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei nº 123/2006)**. Brasília, DF: Congresso Nacional. 14 dez. 2006.

BRASIL. **Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13243/ 2016)**. Brasília, DF: Congresso Nacional. 11 jan. 2016.

BROOKES, B. C. The foundations of information science: Part. I. Philosophical aspects. **Journal of Information Science**, v. 2, n. 3/4, p. 125-133, 1980.

BRUNO-FARIA, M. F; FONSECA, M. Cultura de Inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, n. 4, jul./ago., 2014. Disponível em: <http://anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1480.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.

BRUSAMOLIN, V. Narrativas de histórias na aprendizagem organizacional. In: **IX ENANCIB – Diversidade Cultural e Políticas de Informação**. São Paulo: USP, 2008.

CABESTRÉ, S. A.; BELLUZZO, R. C. B. Desenvolvimento e inovação no cotidiano do profissional de relações públicas. **Anuário UNESCO Metodista de Comunicação Regional**, v. 12, p. 141-158, 2008.

CAJAZEIRA, J. E. R.; CARDOSO, C. Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências. In: **Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação do III ABRAPCORP 2009**, 28-30 abril/2009, São Paulo. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Cajazeira.pdf>. Acessado em: fev. 2016.

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

CASTELLS, M. A. **Sociedade em rede**. Trad. Roneide Venancio Majer com a colaboração de Klauss Brandini Gerhardt. vol.1, 8 ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2005.

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

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

COLPO, C. D. A comunicação organizacional cultural e afetiva: uma reflexão das relações de trabalho criativas no contexto da economia criativa. In: **XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1424-1.pdf>>. Acesso em: abril 2016.

CSIKSZENTMIHALYI, N. M. Society, culture, and person: A systems view of creativity. In: STERNBERG, R. J (Ed.). **The nature of creativity**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1988.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 1999.

CUNHA, M. P. The times they are a-changin': a sociedade organizacional à entrada do século XXI. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. XI a XXV

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEFAYS, L.; ST-PIERRE, J. Réflexion du dirigeant de PME dans un context difficile: quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise?. In: **Conference: Congrès International Francophone em Entrepreneuriat et PME**. 2011. Disponível em: <<http://www.airepme.org/images/File/2012/A6-Defays%20et%20ST-Pierre-CIFEPME2012.pdf>> . Acesso em: jun. 2016.

DE FREITAS, S.; CONOLE, G. The influence of pervasive and integrative tools on learners' experiences and expectation of study. In: SHARPE, R. et al. (Org.). **Rethinking learning for a digital age**. Londres: Routledge, 2010. p. 15-30.

DEJOUR, G. A. **Prendre en compte la singularité des acteurs en management, une source d'efficience pour les organisations: cas de recherches-interventions en établissements et services médicosociaux**. 2016. Tese (Doutorado). Université Jean Moulin (Lyon 3), Lyon, 2015. Disponível em: <www.theses.fr/2015LYO319>. Acesso em: jun. 2016

DELOITTE. **As PMEs que mais crescem no Brasil, 2015**. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/br/pt/pages/strategy/articles/pequenas-medias-empresas-mais-crescem-Brasil.html>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Nova York: Harper and Row, 1973.

DUARTE GOMES, A. Cultura organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação. **Psychologica**, n. 6, p. 33-51, 1991. Disponível em: <<http://www2.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/cultorg.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2015.

DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (organizing) para os estudos organizacionais. **Organização & Sociedade**. v. 23, n. 76, p. 57-72, jan./mar. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1984-9230763>>. Acesso em: abril 2016.

EISENHARDT, K. M.; BROWN, S. L. **Competing on the edge: strategy as structured chaos**. Boston: HBS Press, 1998.

ENZENSBERGER, H. M. **Elementos para uma teoria dos meios de comunicação**. São Paulo: Conrad Editora do Brasil, 2003.

EXAME. **O que é uma startup?** . Editado por Daniela Moreira. 20. out. 2010. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup> > . Acesso em: set. 2015.

FAGERBERG, J. **Innovation: a guide to the literature**. Centre of Technology, Innovation and Culture, University of Oslo. oct. 2003. Disponível em: <<https://smartech.gatech.edu/handle/1853/43180>> . Acesso em: 22 nov. 2015.

FAUSTO NETO, A. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES. A. T. N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 39-64.

FERRARA, L. A. Organização da cultura e cultura das organizações. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013; Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2013. p. 75-87.

FIALHO, F. A. P. et al. Aprendizagem nas organizações. In: FIALHO, F. A. P. et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006. p. 95-113.

FIORI, E. M. Prefácio. In: FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1987.

FLICHY, P. **Uma história de la comunicación moderna**. México: GG Mass Media, 1993.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCO, L. F. **Comunicação, cognição e acaso nas organizações: uma pesquisa sobre os novos modelos empresariais da economia digitalizada**. 2011. 657 f. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), São Paulo, 2011.

FRANÇA, V. R. V. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013; Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2013. p.89-99.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1967.

FREIRE, P. **Ação cultural para a liberdade**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1981.

FREIRE, P. Da leitura do mundo à leitura da palavra. Entrevista.1982. Entrevista concedida a Ezequiel Theodoro da Silva. In: BARZOTTO, V. H. (Org.). **Estado de leitura**. Campinas: Mercado de Letras, 1999, p. 19-29. (Coleção Leituras no Brasil).

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1983.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1987.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1996.

GARRIDO, F. J. **Comunicación, estrategia y empresa**. Medellín: Editorial Zuluaga, 2003.

GASQUE, K. G. D.; TESCAROLO, R. Sociedade da aprendizagem: informação, reflexão e ética. **Ciência Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 35-40, set/dez. 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRARDI, L. T. A. **Inovação e criatividade nas pequenas e médias empresas**. 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

GODIN, B. Innovation: the history of a category. Working paper n. 1. **Project on the Intellectual History of Innovation**, Montreal, 2008. Disponível em: <<http://www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf>>. Acesso em: 04. out. 2015.

GODIN, B. Καινοτομία: an old word for a new world; or, the de-contestation of a political and contested concept. Working paper n. 9. **Project on the Intellectual History of Innovation**, Montreal, 2011. Disponível em: <<http://www.csiic.ca/PDF/Old-New.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2015.

GODIN, B. Innovation: a conceptual history of an anonymous concept. Working Paper n. 21. **Project on the Intellectual History of Innovation**, Montreal, 2015. Disponível em: <<http://www.csiic.ca/PDF/WorkingPaper21.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

GODIN, B. Innovation and Creativity: A Slogan, Nothing but a Slogan. Working paper n. 18. **Project on the Intellectual History of Innovation**, Montreal, 2014a. Disponível em: <<http://www.csiic.ca/PDF/CreativityEnglish.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

GODIN, B. The vocabulary of innovation: a lexicon. Working paper no. 20. **Project on the Intellectual History of Innovation**. Montreal, 2014b. Disponível em: <<http://www.csiic.ca/PDF/LexiconPaperNo20.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2015.

GRAHAM, J. **The influence of national culture on SME management practices**. Vysoká škola manažmentu, Trenčín, Slovakia, 2010. p. 91-99. Disponível em: <http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2014/editovane_prispevky/12.%20Graham.pdf>. Acesso: mai. 2016.

GUARALDO, T. S. B. **Práticas de informação e leitura: mediação e apropriação da informação nas cartas de leitores de um jornal popular do interior de São Paulo**. 2013. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2013.

- HARPER, C. **Organizations**: structures, processes and outcomes. New York: Routledge, 2016.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- HORTA, R.; RENATO, P. Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica. **Radar Inovação**. dez. 2008. Disponível em: < http://inventta.net/wp-content/uploads/2010/07/264Cultura_Organizacional_e_Gestao_da_Inovacao_tecnologica.pdf >. Acesso em: 20 mai. 2015.
- HUIZINGA, J. **Homo ludens**: o jogo como elemento da cultura. 1938. edição brasileira: São Paulo: Perspectiva, 1980.
- IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Estudos e Pesquisas, Informação Econômica, n. 1. Rio de Janeiro, 2003.
- ICHIJO, K. Da Administração à Promoção do Conhecimento. In: NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 118-141.
- INSITUM. **A evolução da inovação na América Latina**. 2014. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/720572-O-estado-da-inovacao-na-america-latina-a-evolucao-da-inovacao-na-america-latina.html>>. Acesso em: 20 jul. 2015.
- IPEA. Inovação e Competitividade. In: IPEA. **Brasil – O estado de uma nação**: 2005. Brasília: IPEA, 2005. p. 43-81. Disponível em: <www.ipea.gov.br/Destaques/brasil/CapII.pdf>. Acesso em: jul. 2016.
- ISMAIL, W. K. W.; ABDMAJID, R. Framework of the culture of innovation: a revisit. **Jurnal Kemanusiaan**, v. 9, 2007.
- JACKS, N.; RONSINI, V. M. Pensamento contemporâneo latino-americano. In: **Dicionário de comunicação**: escolas, teorias e autores. São Paulo: Contexto, 2014. p. 349-358
- JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 72-83, out./dez. 2002.
- JUCEVICIUS, G. Innovation culture: the contestable universality of the concept. **Social Sciences**, n. 4 (58), p. 7-19, 2007.
- JUCEVICIUS, G. Culture vs. cultures of innovation: conceptual framework and parameters for assessment. In: TSUI, E (Org). **Proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning**. The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, 2010. p. 236-244.
- KAASA, A.; VADI, M. How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. **Economics of innovation and new technology**, v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010.

KREPS, G. L. **La comunicación en las organizaciones**. 2. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63-89.

LAZNJAK, J. Dimensions of national innovation culture in Croatia: content validity of Hofstede's dimensions. **Drustvena Istrazivanja**, v. 20, n. 4, p. 1015, 2011.

LEMONS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M; ALBAGLI, S (Org). **Informação e globalização na era do conhecimento**, Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 12-144.

LEONE, N. M. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr/jun. 1999.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

LIEDHOLM. C.; MEAD, D. C. **Small enterprises and economic development: the dynamics of micro and small enterprises**. New York: Routledge, 1999.

LIMA, E. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. **Anais do II EGEP**, Londrina, nov. 2001. p. 421-436.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katalysis**, v. 10, p. 35-45, 2007.

LÓPEZ, E. J. G. Notas para comprender la relación entre participación y comunicación. O del por qué y como construir la cultura de participación en las organizaciones. In: CÁCERES, J. G.; CARMONA, O. I. (Coord.). Ingeniería em comunicación social y comunicación estratégica. CAC, **Cuadernos Artesanos de Comunicación**, 75, p. 121-135, 2015.

MAGALHÃES, R. **Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional**. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

MAGNO, A. **How creative workers learn**. São Paulo: Happy Melly, 2015.

MARCHESNAY M. La petite entreprise: sortir de l'ignorance. **Revue française de gestion**, Lavoisier, v. 3, n. 144, p. 107-118, 2003.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, M (Org). **Comunicação em interface com cultura**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2013.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARCONDES FILHO, C. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MARIOTTO, F. L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, n. 2, p. 37-52, 1991.

MASSONI, S. Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos. **Comunicación y Sociedad** (DECS, Universidad de Guadalajara), n. 37, p. 87-109, jan-jun 2000. Disponível em: <http://www.comunicacionsociedad.cucsh.udg.mx/sites/default/files/a4_12.pdf>. Acesso em: mai. 2016.

MASSONI, S. El espesor de la comunicación. **La ventana, médios y comunicación**. p. 12, 2009. Disponível em: <<http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-119478-2009-02-04.html>>. Acesso em: mai. 2016.

MASSONI, S. Comunicación y sociocultura. **La ventana, médios y comunicación**. p. 12, 2013. Disponível em: <<http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-212387-2013-01-23.html>>. Acesso em: jun. 2016.

MATURANA, H. Ontologia del conversar. **Revista Terapia Psicológica**, ano VII, n. 10, 1988.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. Trad. Jonas Pereira dos Santos. São Paulo: Palas Athena, 1995.

MATURANA, H. VARELA, F. **De máquinas e seres vivos**: autopoiese – a organização do vivo. Trad. Juan Acuña Llorens. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MESSINA, G. Mudança e inovação educacional: notas para reflexão. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n.114, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742001000300010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: mai. 2016.

MOLDASCHL, M. Why innovation theories make no sense. **Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX)**, Chemnitz University of Technology, 2010. Disponível em: <http://www.csiic.ca/PDF/WP_2010_09_InnoST_eng.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2015.

MONTENEGRO, L. M.; CASALI, A. M. O modelo de organizing de Karl Weick e sua ênfase na comunicação. In: **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Belo Horizonte, n. 5, 2008. p. 1-14.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32.1999.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. São Paulo: Eliane Lisboa, 2005.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. **Cadernos de pesquisa em administração**, São Paulo. v. 1, n. 3, 2º sem.1996.

NOGUEIRA, M. O.; OLIVEIRA, J. M. Da Baleia ao ornitorrinco: contribuições para a compreensão do universo das micro e pequenas empresas brasileiras. **Radar: tecnologia, produção e comércio exterior**, Brasília, n. 25, abr. 2013.

NONAKA, I; KONNO, N. **The concept of ba: building a foundation for knowledge creation**. California Management Review, vol. 40, n. 3, 1998.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I; TOYAMA R. Criação do Conhecimento como processo sintetizador. In: NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 91-117.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**, 2005. Disponível em: <<http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

OLIVEIRA, I. L.; DE PAULA, M. A. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, M. (Org). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 223-235.

PATRIOTTA, G. **Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge**. New York: Oxford University Press, 2003.

PEREIRA, M. F. et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PÉREZ, R. A. La nueva teoría estratégica: estado de la cuestión. **II Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación**. Sevilla, set. 2004. Disponível em: <<http://www.tendencias21.net/estrategar/docs/haciaunanuevaestrategia.pdf>>. Acesso em: jul. 2016.

PETRAÏTE, M.; CEICYTE, J. The features of organizational innovation culture in micro enterprises: case studies from lithuanian creative industries. **Social Sciences**, v. 76, n. 2, p.7-17, 2012.

PORÉM, M. E. **A comissão própria de avaliação na promoção da qualidade em instituições de ensino**: um estudo sobre a gestão do conhecimento no ensino superior privado. 2011. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências e Letras (FCLAR), Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp), Araraquara, 2011.

PORÉM, M. E. Dimensões da comunicação organizacional. In: SANTOS, C. M R. G. dos. (Org). **Estratégias competitivas**: comunicação, inovação e liderança. Bauru: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – UNESP, 2015. Disponível em: <<https://www.faac.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Especializacao/EstrategiasCompetitivasdeMercadoComunicacao,InovacaoeLideranca/estrategiascompetitivas---edicao-2.pdf>>. Acesso em: mai. 2016.

PORÉM, M. E.; CABRAL, R.; GUARALDO, T. S. B. Reflexões acerca da competência comunicativa e inovação nas organizações. In: ROMANCINI, R.; LOPES, M. I. V. de. **Anais do XVI Congresso Ibero-Americano de Comunicação IBERCOM 2015: comunicação, cultura e mídias sociais**. São Paulo: ECA-USP, 2015. p. 5179-5189.

QUEIROZ NETO, E. Jogos de espelhos e os reflexos do humano na lógica das organizações. **Revista Orbis Latina**, v. 1, n. 1, p. 108- 119, jan/dez. 2011.

REIS, M. C. Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação. In: MARCHIORI, M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p. 281-301.

RIES, E. **A startup enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RIFKIN, J. **A era do acesso**. São Paulo: Pearson, 2004.

ROVEDA, A. Sociedad, comunicación y organización en el siglo XXI: las respuestas de la nueva teoría estratégica. Entrevista realizada por Antonio Roveda ao professor Rafael Alberto Pérez. **Diálogos de la comunicación – Revista Acadêmica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social**, n. 83, jan/mar. 2012.

SABAINI, W. T. Cultura de inovação: fala-se muito, mas se conhece pouco. **XXIII ENANGRAD**, Bento Gonçalves-RS, 2012. Disponível em: <<http://xxiiienangrad.enangrad.org.br/anaisenangrad/resources/media/artigos/git/13.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

SANCHIS et al. **La cultura como factor de innovación económica y social**. Valencia, 2012. Disponível em: <<http://cercles.vtlseurope.com:8098/arxiu/pdf/E120049.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

SANTOS, L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organização & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79-98, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v22n72/1413-585X-osoc-22-72-0079.pdf>>. Acesso em: mai. 2016.

SBICCA-FERNANDES A. **Reflexões sobre a abordagem de sistema de inovação**. Textos para discussão. História Econômica Geral. Faculdade de Economia. Curitiba: UFPR, 2004.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. julho/2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2015.

SENNETT, R. **Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação**. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SCHULER, M. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, M. K (Org). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. p. 243-274.

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

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juros e o Ciclo Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SERRES, M. **Filosofia mestiça**. Trad. Maria Ignez Estrada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

SERRES, M. **Atlas**. Paris: Flammarion, 1996.

SHAW, R.; PERKINS, D. Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: NADLER et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 157-172.

SIEMENS, G. **Connectivism: a learning theory for the Digital Age**. 2004. Disponível em: <<http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

SILVA, J. M. Apresentação. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (Org). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 7-10.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 229-255, 2014.

SILVA, P. C.; SILVA, M. C. Em busca de um conceito de comunicação. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación (ALAIIC)**, v. 9, n. 16, p. 26-35, 2012.

SMPE – Secretaria da Micro e Pequena Empresa. **Tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas**: legislação para estados e municípios. 2014. Disponível em: <http://www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha_tratamentodiferenciado_mpe.pdf/view>. Acesso em: fev. 2016.

SOGBOSI, B. Prise de décision des dirigeants de Petites Entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique. **11ème Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)**, Brest, 2012. Disponível em: <<http://www.airepme.org/images/File/2012/A6-Sogbossi-CIFEPME2012.pdf>>. Acesso em: jul. 2016.

SOUSA, M. W. Comunicação e educação: entre meios e mediações. **Cadernos de Pesquisa**, n. 106, março/1999.

SOUZA, J. H.; MACHADO, L. C.; OLIVEIRA, C. A. S. As origens da pequena empresa no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 1, n. 1, p. 53-65, 2007.

SOUZA, K. P. **Tecnologias de informação e comunicação & empreendedorismo**: os novos paradigmas e aprendizagens de jovens empreendedores e as suas inovações tecnológicas. 2005. 657 f. Tese (Doutorado em Ciências da Educação, Especialidade de Tecnologia Educativa) – Universidade do Minho, 2014.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STOFFREGEN, D. C. Principios estratégicos para la intervención. **Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales- Metacomunicación**, ano 3, n. 6, jan. – jun. 2014. Disponível em: <<https://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/mt6-art1.pdf>>. Acesso em: jun. 2016.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Aprendizagem organizacional como mudança cultural e institucionalização do conhecimento. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 7, v. 11, n. 3, p. 69-100, set-dez. 2007.

TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento dentro de uma organização dialética. In: NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 294-314.

TEIXEIRA, R. M.; FEITOZA, R. A. A. Inovação na pequena empresa: mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 a 2014. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 9, n. 1, p. 90-102, 2015.

TOFFLER, A. **The third wave**. New York: Bantam Books, 1980.

TOFFLER, A. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TORRÈS, O. La recherche en PME an V.I.T.R.I.O.L. **Economies et Sociétés**, v. 43, n. 2, p. 343-362, 2009.

TORRÈS, O. A french perspective of research on small business: desnaturation and proximity. **RENT XVII – The European Entrepeneurschip Research Area**. Lodz - Poland, 2003a. Disponível em: < <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ECSBLodz.pdf>>. Acesso em: mai. 2016.

TORRÈS, O. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. **Revue Française de Gestion**, v. 3. n. 144, p. 119-138, 2003b. Disponível em: <<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-119.htm>>. Acesso em: abr. 2016.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business**. London: Nicholas Brealey, 2000.

UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE. **Innovation and change management in small and medium-sized manufacturing companies**. The National Institute of Standards and Technology, 2006.

VAILL, P. B. **Learning as a way of being**. San Francisco: Jossey-Blass, 1996.

VALE, G. M. V; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE eletrônica**, v. 7, n. 1, art. 7, jan./jun. 2008.

VAREY, R. J. Accounts in interactions: implications of accounting practices. In: COOREN, F.; TAYLOR, J. R.; EVERY, E. J. V. **Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006. p. 181-196.

VIAPIANA, C. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa**. 2000. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2000.

VICK, T. E. **Fatores críticos na criação de conhecimento por equipes de inovação: um estudo em projetos de cooperação universidade-empresa**. 2014. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

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

VYGOTSKY, L. S. **Imaginación y el arte en la infancia**. Cidade do México: Hispânicas, 1987.

ZARIFIAN, P. A questão da comunicação. In: DAVEL, E; VERGARA, S.C. (Orgs). **Gestão de pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2007. p.149-170.

ZIEN, K. A.; BUCKLER, S. A. From experience dreams to market: crafting a culture of innovation. **Journal of Production Innovation Management**, n. 14, p. 274-287, 1997.

WEICK, K.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirm and oxymoron. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook of organizational studies**. Londres: Sage, 1996. p. 440-458.

WHEATLEY, M.; KELLNER-ROGERS, M. O paradoxo e a promessa de comunidade. In: HESSELBEIN, F. et al. **A comunidade do futuro: ideias para uma nova comunidade**. São Paulo: Futura, 1998.

WILLIAMS, R.; KAROUSOU, R.; MACKNESS, J. Emergent Learning and Learning Ecologies in Web 2.0. **International Review of Research in Open and Distance Learning**. v. 12.3, march, 2011. Disponível em: <<http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/883/1824>> . Acesso em: 10 dez. 2015.

WOLTON, D. **Pensar a comunicação**. Trad. Zélia Lea Adghirni. Brasília: Editora UNB, 2004.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2010.