

OBSTÁCULOS À INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BAURU/SP SOB A PERSPECTIVA COMUNICACIONAL

OBSTACLES TO THE INNOVATION IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES OF BAURU / SP UNDER THE COMMUNICATIONAL PERSPECTIVE

Maria Eugênia Porém¹
Margarida Maria Krohling Kunsch²

Resumo

Este artigo tem como objetivo central identificar as barreiras impeditivas à cultura de inovação em micro e pequenas empresas (MPEs) e relacioná-las a uma perspectiva comunicacional. Parte-se do entendimento de que a comunicação pode ser considerada uma forte competência indutora à cultura de inovação em MPEs e à superação de fatores impeditivos à inovação. Para chegar ao objetivo proposto utilizou-se de pesquisa qualitativa, tendo como coleta de dados a aplicação de entrevista semiestruturada e a análise de conteúdo para interpretação dos resultados. Como principal conclusão destaca-se que a preponderância do modelo mental do empresário e dos agentes organizacionais da MPE influencia enormemente a forma como a inovação será encarada, o que possibilita ou não, a criação de ambientes inovativos. Após a interpretação dos resultados pode-se afirmar que existe uma ligação entre a efetividade da inovação e a perspectiva de transformação cultural e comunicacional essenciais para a modificação do modelo mental – seja do dono da empresa ou dos agentes organizacionais.

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

Abstract

The purpose of this article is to identify the barriers which impede the innovation culture in micro and small business, connect them to a communicational perspective. Based on the understanding that communication can be considered a strong inducing competence for the culture of innovation in these companies and for overcoming factors that impede innovation. In order to achieve the proposed goal, qualitative research was used, having as data collection the application of semi-structured interview and content analysis for the interpretation of the results. The conclusions highlight that the preponderance of the micro and small business entrepreneur's and organizational agents mental model greatly influences how innovation will be envisaged and whether it enables the creation of innovative environments. After the interpretation of the results, it is clear that there is a

¹ Doutora em Educação (UNESP). Professora no curso de Relações Públicas e professora credenciada no programa de mestrado e doutorado em Comunicação da FAAC/UNESP, Bauru – SP, Brasil. E-mail: maria.porem@unesp.br

² Doutora em Ciências da Comunicação (USP) e livre-docente em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos (USP). Professora da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo – SP, Brasil. E-mail: mkkunsch@uol.com.br

link between the effectiveness innovation and the perspective of cultural and communicational transformation essential for the modification of the mental model of both the company's owner and the organizational agents.

Keywords: Innovation. Innovation Culture. Micro and Small Business. Communication.

Introdução

Apesar do conceito de inovação ser comumente atrelado a descobertas, tecnologias, fatores econômicos e aportes organizacionais revolucionários, trata-se de um fenômeno amplo e complexo que vai muito além dessas questões (ROLIM, 2003), pois possui um caráter “[...] multidimensional predominantemente cultural e social” (VILLELA, 2013, p. 40).

Nas organizações, inclusive as micro e pequenas (MPEs), a inovação também está diretamente relacionada às mudanças organizacionais e aos agentes que se envolvem nesse processo por meio da comunicação, ou seja, a inovação se constitui a partir dos comportamentos coletivos e individuais que são intercambiados nas rotinas organizacionais, condicionados pelas culturas que tecem e retecem o cotidiano das organizações.

Nesse aspecto, ressalta-se o valor da comunicação como estratégia para o desenvolvimento de uma cultura inovativa, na medida em que a inovação deverá ser incorporada pela organização como norma básica cultural e tendo os comportamentos dos agentes organizacionais e os valores compartilhados como facilitadores desse processo. Para tanto, a forma como a inovação é percebida por esses agentes, ou seja, o significado que atribuem a ela torna-se fundamental para a existência da cultura de inovação.

A presente pesquisa prioriza o entendimento da comunicação no seu aspecto relacional e interativo, como produtora de sentidos que ressignifique a inovação no cotidiano organizacional. Além disso, busca-se alinhar esses dois processos – comunicação e inovação – para gerar valor esperado (CAJAZEIRA; cardoso, 2010) e superar os obstáculos que impedem que uma organização se torne inovativa.

Portanto, o objetivo central desta pesquisa é identificar as barreiras impeditivas à cultura de inovação em micro e pequenas empresas (MPEs) e relacioná-las a uma perspectiva comunicacional para sua superação. Parte-se do entendimento de que a comunicação pode ser considerada uma forte competência indutora à cultura de inovação em MPEs e para a superação de fatores impeditivos à inovação.

Optou-se pela aplicação da pesquisa qualitativa, que orientou as coletas de dados, os instrumentos e as análises realizadas. A modalidade metodológica foi escolhida por oferecer maneiras de analisar e mensurar comportamentos, opiniões e pontos de vista a respeito do assunto pesquisado. Além disso, possui como características as pequenas amostras e a possibilidade de utilização de técnicas variadas de coletas de dados. Utilizou-se, para esta coleta, da entrevista semiestruturada e para interpretação dos resultados o estudo se apoiou na técnica de Análise de Conteúdo.

O universo escolhido para aplicar a pesquisa compreendeu 20 agentes locais de inovação, também chamados aqui de especialistas em inovação, participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) promovido pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)³.

Micro e pequenas empresas: obstáculos e desafios à inovação

Como parte indissociável do contexto econômico e social, as micro e pequenas organizações estão inseridas em um ambiente complexo e mutável, em que a penetrabilidade das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) é fenômeno determinante de um ambiente digital que redefina o espaço e o tempo das trocas comunicacionais e informacionais. O efeito desta nova dimensão digital é sentido na multiplicidade de interações promovidas pelo processo de comunicação mediada.

³ <<http://memoria.cnpq.br/apresentacao15>>

É justamente nesse contexto que as MPEs operam, e o cenário destas organizações se particulariza nos desafios que elas enfrentam – seus ajustes, obstáculos, adaptações e superações.

É preciso registrar que as MPEs representam de 95% a 98% dos empreendimentos registrados na maioria dos países (MARCHESNAY, 2003); no Brasil elas respondem por aproximadamente 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e 57% dos empregos formais (SEBRAE, 2015, s.p.).

Esses dados atestam a importância das MPEs para a economia nacional, uma vez que estas empresas ainda “apresentam crescimento no fornecimento de bens e serviços, diminuindo os desequilíbrios regionais, e contribuem com a dispersão de atividade manufatureira, estimulam a competição e cooperam para a propagação de novos mercados” (MARTINS, 2014, p. 14). Por isso, são particularmente relevantes para o desenvolvimento local e regional, considerando que estimulam o emprego e a renda, favorecem a economia de cidades e regiões gerando receitas, tributos e criando e fortalecendo o capital econômico local e/ou regional.

Além do capital econômico, as MPEs podem fomentar também capital social, cultural e estratégico e tornar uma região mais inovativa, por exemplo – característica relevante, na medida em que uma região capaz de gerar e promover a inovação tenderá a propor novas alternativas para solucionar os diversos e diferentes problemas que a afetam e a responder com mais eficiência às questões ligadas às desigualdades sociais e econômicas que as desafiam constantemente. Adicionalmente, deve-se ponderar que a inovação poderá tornar uma região mais competitiva, tanto localmente quanto globalmente, impulsionando o dinamismo econômico de um território.

Não obstante, mudanças no contexto digital têm trazido novas demandas para as micro e pequenas empresas no que diz respeito à “eficiência, qualidade e flexibilidade [...] e mais recentemente, algumas evidências passaram a indicar um novo requisito essencial para o sucesso: a inovação” (AZEVEDO FILHO; ALMEIDA; PALMA, 2014, p. 82) que, com certeza, torna-se cada vez mais um atributo importante como destacado anteriormente. Entretanto, essas empresas encontram obstáculos que interferem em sua capacidade inovativa. Schumpeter (1982), por exemplo, argumenta que as grandes empresas são mais propensas a inovar do que as pequenas. Esse fato pode estar relacionado a alguns fatores ligados às certas características das grandes empresas, tais como o acesso facilitado às linhas de financiamento, economia de escala nas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), maior poder político e maiores chances de desenvolver e implementar o que se tornará o *design* dominante de um determinado setor (NEVES et al., 2002). As grandes empresas também possuem maior capacidade de absorver novas tecnologias e de capturar informações estratégicas e, por isso, podem resistir menos às mudanças tão necessárias à incorporação e à geração da inovação.

Por outro lado, histórica e culturalmente as MPEs tendem a possuir postura mais conservadora em relação às mudanças. Certamente isso está ligado ao fato de que mudanças e melhorias, normalmente, implicam em investimentos e riscos. Por isso, estas empresas com estruturas organizacionais enxutas e capital de giro mais restrito costumam resistir à ideia de mudar, assim como à necessidade de inovar. Se conformam, desta forma, em uma cultura propensa a preservar atitudes e comportamentos mais estáticos, controlados. Adicionalmente, as MPEs têm baixo acesso às informações e às tecnologias que representam fatores importantes para a geração de inovação.

Não obstante, algumas particularidades ligadas às MPEs podem facilitar a inovação, tais como atividades e estruturas mais flexíveis que podem resultar em maior capacidade e agilidade para se adaptarem às mudanças. Além disso, o ambiente dessas empresas induz a maior motivação nos empregados para desenvolverem produtividade e competitividade por meio da inovação (OCDE, 2005). Ainda que essas características possam apoiar a criação de ambiente inovativo, devem ser observadas com cautela na medida em que estão muito sujeitas a certas especificidades impedoras da inovação nas MPEs.

Leone (1999), em seu estudo sobre as especificidades deste tipo de empresa, destaca três conjuntos de características: organizacionais, decisórias e individuais. Cada uma delas pode atuar como potencializadora ou inibidora de processos e comportamentos da empresa, inclusive os inovativos.

Nesta mesma linha, Cêra e Escrivão Filho (2003) apontam para três condicionantes – organizacionais, ambientais e comportamentais – que marcam determinadas particularidades das

MPEs. Da mesma forma, consideram-se condicionantes que podem criar ou não obstáculos à inovação nessas empresas.

O quadro 1 destaca a descrição das especificidades e particularidades apresentadas por ambos os estudos, a saber:

Quadro 1: especificidades e particularidades das MPEs.

Leone (1999)		Cêra e Escrivão Filho (2003)	
Organizacionais	Pobreza de recursos; Gestão centralizada; Situação extra organizacional incontornável; 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.	Organizacionais	Escassez de recursos financeiros e materiais; Falta de pessoal qualificado; Estrutura organizacional informal; Estrutura organizacional reduzida; Estratégia Informal.
Decisionais	Tomada de decisão intuitiva; Horizonte temporal de curto prazo; Inexistência de dados quantitativos; Alto grau de autonomia decisória; Racionalidades econômica, política e família.	Ambientais	Concorrência desigual com as grandes empresas; Clientes e Fornecedores com grande poder de barganha; Pouco ou nenhum poder de influência perante as imposições e mudanças do Macroambiente.
Individuais	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.	Comportamentais	Não utilização de instrumentos administrativos formais; Informalidade no relacionamento; Falta de habilidade na gestão do tempo.

Fonte: adaptado de Leone (1999) e Cêra e Escrivão Filho (2003)

Ao se observar o Quadro 1 é possível chegar a uma visão paradoxal das MPEs em relação à inovação: ao mesmo tempo em que possuem obstáculos a serem superados elas também possuem recursos particularizados em suas características que as fazem serem mais capazes de inovar. Para exemplificar pode-se destacar que ao possuir uma estrutura simples e leve como apontada por Leone (1999), e estrutura informal, apontada por Cêra e Escrivão Filho (2003), essas empresas poderiam ter maior facilidade em inovar, na medida em que esse tipo de estrutura tenderia a facilitar a comunicação, o contato mais próximo com os empregados e, com isso, permitiria que ideias surgissem e repercutissem com mais regularidade e sem muitas barreiras formais. Por outro lado, a estratégia intuitiva (LEONE, 1999) ou estratégia informal (CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003), pode ser considerada um fator impeditivo à inovação, uma vez que ela não é pensada, planejada e incorporada à cultura organizacional como uma atividade estratégica rotineira.

O que desafia, neste cenário, é a busca por práticas e condutas que minimizem esses obstáculos. A aposta é que uma forma de se fazer isso seja promovendo uma cultura de inovação que impulse o potencial inovativo dessas organizações - tarefa que não parece fácil, porém ousa-se em se propor uma reflexão a partir de uma perspectiva comunicacional sobre os obstáculos que impedem a formação de cultura de inovação, uma vez que acredita-se que a comunicação deva ser competência estratégica para superá-los.

Cultura de inovação sob perspectiva comunicacional

Parte-se do entendimento de que inovação esteja intrinsecamente relacionada às culturas que interferem na forma de agir e pensar, nos hábitos, nos valores, nas visões de mundo daqueles que estão envolvidos com os processos de uma organização, ou seja, ela está relacionada à cultura

organizacional - aos agentes organizacionais. Nesse aspecto, a cultura organizacional pode ser um elemento facilitador ou não da inovação, pois “a cultura cria os parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado” (MCLEAN, 2005, p. 241). Isso significa que a inovação dependerá dos modelos culturais/mentais adotados por uma organização, pois estes determinarão as relações de afetação que as pessoas mantêm com os parâmetros de ordem estabelecida, controle e conservadorismo.

Uma contradição se apresenta à reflexão, pois se a cultura organizacional pode ser considerada esse conjunto de parâmetros ou normas que são criados para dar estabilidade ao fazer organizacional, como relacioná-la às práticas voltadas para a mudança, inexoráveis à inovação?

Kaasa e Vadi (2010, p. 584) reforçam que a “cultura afeta a inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades”.

Isso porque a inovação tem como premissa a novidade, o novo e, portanto, a mudança. Esses axiomas, por sua vez, estão permeados de incertezas que podem gerar resistências, comportamentos e reações que não fortalecem processos de mudanças, tampouco de inovação. Cabe destacar que qualquer movimento de mudança não é simples e nem linear. Ele é permeado por muitas variáveis que colocam os agentes participantes desse processo como interlocutores destas variáveis, portanto, suas opiniões, maneiras de ver e resolver os problemas, assim como suas posturas frente ao novo, não são iguais e afetam todo o processo. Essas variáveis culturais e comportamentais diversas são intercambiadas pela comunicação que tece e retece a trama de significados compartilhados. Nesse sentido, a comunicação não só constrói as relações sociais, como também constrói os próprios indivíduos em um processo de mútua inter-referenciação (VIZER, 2006).

Segundo Knox (2002), os comportamentos, atitudes e capacidades das pessoas que trabalham na organização são essenciais para promover ou não a inovação. Logo, são nas relações sociais estabelecidas entre as pessoas da organização que significados da inovação são criados, potencializados ou impedidos de serem inter-referenciados.

Ainda de acordo com Mclean (2005), incentivar o encorajamento organizacional e de grupos de trabalho e dar mais liberdade e autonomia para os agentes organizacionais são alguns fatores da cultura organizacional que podem facilitar a inovação. Por outro lado, o controle organizacional excessivo é considerado pelo autor como um fator impeditivo à capacidade de inovar.

Faz parte de uma cultura organizacional que estimule a inovação a adoção de um modelo de gestão cujo alicerce fundamenta-se na liberdade de expressão, no engajamento, na coparticipação. Melhor dizendo, uma organização inovadora depende da forma como os agentes organizacionais – donos, empregados, gerentes, clientes, fornecedores etc. – assimilam e incorporam a cultura organizacional; depende da valorização da inovação e de quanto eles estão dispostos a mudar e a gerar novos padrões de comportamento que a favoreçam.

O entendimento sobre a relação entre inovação e cultura organizacional perpassa os aspectos de constituição da organização enquanto complexidade culturalmente construída, edificada pelo intercâmbio das culturas de seus agentes com a cultura da empresa – sendo que esta é afetada também por condicionantes culturais de um país e pelo contexto sociocultural vivido, ou seja, o ambiente social que envolve as MPEs também afeta a sua capacidade inovativa. Então, a busca pela inovação por uma organização depende sobremaneira da forma com que ela é interpretada individualmente e em grupo, e esta interpretação está sujeita ao contexto em que os indivíduos estão inseridos, às relações que eles estabelecem e, portanto, às interfaces culturais que os envolvem.

É com base nesse entendimento que se dissemina o conceito de cultura de inovação. Para Ahmed (1998) a cultura é a base da inovação, constituindo-se como um dos fatores que facilitam e podem impulsionar ações inovadoras. Considerando esse ponto de vista, para tornar-se inovadora uma organização necessita desenvolver a cultura de inovação, uma vez que, segundo o mencionado autor, inovar é a força motriz da transformação e a cultura é seu principal determinante.

Cultura de inovação é uma abordagem que tem sido cada vez mais adotada para defender a geração de ideias para a diferenciação, mas encontra uma série de limitações no momento de sua implementação (JUCEVICIUS, 2010). Juntas, cultura e inovação constituem um paradoxo que se apresenta como a principal dificuldade para o sucesso das organizações caso elas não saibam como lidar com ele: de um lado está a cultura organizacional, com seu conjunto de práticas e padrões compartilhados e estáveis, e de outro lado a inovação, que pressupõe mudanças. Um dos primeiros

conceitos propostos para a expressão “cultura de inovação” já continha esse paradoxo em sua essência:

[a cultura de inovação] 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. 63, grifo nosso).

Com base nessa definição é possível perceber que mesmo sabendo que a cultura costuma ser definida popularmente como “o jeito com que fazemos as coisas por aqui há algum tempo”, a inovação envolve questionar esse jeito pré-estabelecido de agir, abrindo espaço para os conflitos se constituírem e promoverem as transformações (JUCEVICIUS, 2010).

De acordo com Jucevicius (2010), a cultura de inovação envolve um questionamento permanente da organização em relação às suas práticas e valores, ao mesmo tempo em que ela (a organização) precisa constantemente aprender como manter a capacidade de produzir resultados em um ambiente altamente mutável. Criar sinergia entre esses valores – inovação e produtividade – é a chave para se construir a cultura de inovação.

Segundo Zien e Buckler (1997, p. 276) isso será possível quando uma organização se envolver na edificação do “espírito inovativo vibrante e robusto empregando princípios de inovação”, possibilitado pelo incentivo ao intercâmbio de ideias, mudanças, criatividade e contradições que afloram na interação entre os agentes organizacionais, facilitado por um ambiente de aprendizado para o conhecimento, instituído pela comunicação.

Nesse aspecto, ressalta-se o valor da comunicação como estratégia para o desenvolvimento de uma postura inovativa, na medida em que a inovação deverá ser incorporada pela cultura organizacional como diretriz cultural básica em que os comportamentos dos agentes organizacionais e os valores compartilhados facilitem esse processo.

Embora existam tendências instrumentais e de controle que costumam ser associadas ao conceito de comunicação, também existem correntes que reconhecem a comunicação em sua complexidade e polivalência, por ser ao mesmo tempo constituinte e instituinte dos processos organizacionais. Enquanto um conceito que pode ser transformador, e que vai além de relações unidirecionais, a comunicação também pode ser compreendida como um “sistema que nos permite gerar significação conjunta, articular novas diferenças e configurar nossa trama social presente e futura” (PÉREZ, 2012, p. 155).

É fundamental compreender que a criação e o compartilhamento de significados instituídos pelos processos comunicacionais estão invariavelmente ligados ao espaço e tempo em que ocorrem. Segundo Pérez (2012), isso quer dizer que a prática social se constitui em uma trama de significados compartilhados que dão sentido às situações vividas. Logo, “novas situações tendem a resultar em novas significações, pois estas não podem ser separadas das situações concretas e dos lugares em que se realizam” (BALDISSERA, 2009, p. 154).

Tratando-se das organizações como *locus* de significações, cabe ressaltar que estas são um fenômeno formado pelas interações dos indivíduos, ou seja, são instituídas pelas redes de conversações – comunicações – que constituem todos os processos humanos, o que envolve invariavelmente compreender que “uma empresa é comunicação” (MARCHIORI, 2006, p. 26). Sendo assim, a cultura de inovação envolve o reconhecimento do valor intrínseco da comunicação para que as práticas que envolverão processos e ações inovativas sejam incorporadas pelos agentes organizacionais como competência estratégica de uma organização. A partir dessa perspectiva pode-se argumentar que a capacidade inovadora de uma organização está ligada, inexoravelmente, à sua capacidade e competência comunicativa, entendida aqui a partir de uma visão ampla e complexa como construtora de sentido instituído por meio dos significados compartilhados que gerem novos olhares, novos comportamentos e novos modelos culturais onde a inovação seja incorporada como princípio de gestão. Essa perspectiva vai muito além dos aspectos instrumentais da comunicação comumente presentes nas práticas organizacionais; é uma perspectiva que requer uma transformação cultural protagonizada estrategicamente pela comunicação.

Pesquisa aplicada: metodologia, resultados e discussões

Para se chegar ao objetivo central deste estudo decidiu-se pela pesquisa aplicada, na medida em que se teve como pretensão obter conhecimentos voltados à aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Como técnica de coleta de dados optou-se pela aplicação de entrevista semiestruturada que foi realizada junto a 20 especialistas em inovação em MPEs⁴, transcritas e sistematizadas. Por fim, a interpretação dos resultados foi estruturada por meio da análise de conteúdo (AC), considerando nesse quesito a opção em se trabalhar com categorias de análise. A AC foi aplicada de acordo com os preceitos de Bardin (2011) e seguiu as etapas propostas por ela:

1. **Pré-análise:** depois das entrevistas transcritas foi realizada leitura flutuante das mesmas. Ao relacionar esta leitura ao referencial teórico produzido foi possível se fazer emergir percepções sobre o tratamento dado às informações coletadas;

2. **Exploração do material:** definiu-se uma sistemática de análise e a elaboração de categorias de análise. Em um primeiro momento fez-se a codificação dos dados de forma quantitativa, fundamentada na frequência de aparição de determinados elementos da mensagem (BARDIN, 2011). Buscou-se identificar palavras-tema que mais apareciam nas falas dos entrevistados. Feito isso, os temas foram organizados com base nos três conjuntos de condicionantes que marcam as características particulares/especificidades das MPEs propostos por Cêra e Escrivão Filho (2003) e por Leone (1999), expostos no Quadro 1. Essas características foram escolhidas como balizadores conceituais para identificar os obstáculos à inovação;

3. **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** os temas identificados foram alocados em categorias de análise. Com base na frequência de aparição dos temas foi elaborado por meio de estatística simples (porcentagens) um quadro de resultados (Quadro 2). A partir deste quadro foi possível tecer inferências e interpretações para responder ao objetivo proposto tendo como norteador o referencial teórico.

O Quadro 2 foi construído tendo como suporte para a identificação das palavras-tema as características particulares das MPEs propostas por Cêra e Escrivão Filho (2003) e Leone (1999), e que apoiaram a definição das três categorias de análise (gestão da empresa, ambientes da empresa e cultura organizacional). O agrupamento das palavras-temas se deu por meio da sua frequência de aparição. Verificou-se a palavra-tema mais citada e a partir da quantidade em percentual procedeu-se à quantificação das demais aparições. Nesse caso, a palavra-tema mais citada foi “ausência de gestão”, tendo aparecido em todas as falas de todos os entrevistados. Esse número determinou a seleção das outras palavras-temas e estão dispostas no Quadro 2 em sequência decrescente, que corresponde à frequência de aparições.

⁴ Foram entrevistados 20 Agentes Locais de Inovação (ALI), participantes do Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae de Bauru/Sp. “O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) foi criado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação em Micro e Pequenas Empresas (MPEs)” (DA LUZ, 2017, p. 34). Cabe destacar que cada agente atendeu em média 50 MPEs localizadas em Bauru e sua microrregião, totalizando um número aproximado de mil empresas atendidas por eles durante o período de dois anos e meio de vigência do programa.

Quadro 2: Categorias de análise

CATEGORIA	DESCRIPTIVO	AGRUPAMENTO DAS PALAVRAS-TEMA
GESTÃO DA EMPRESA	Procurou-se reunir nesta categoria as palavras com ligação ao modelo de gestão, às formas e maneiras de administrar, de gerenciar processos e pessoas. Traços e características gerenciais.	1. Ausência de gestão; 2. Centralização; 3. Relações pessoais; 4. Conservadorismo; 5. Tradicionalismo; 6. Inflexibilidade; 7. Paradigma racional; 8. Controle excessivo.
AMBIENTES DA EMPRESA	Nesta categoria procurou-se reunir as palavras que indicassem os fatores que interferem no dia a dia das organizações, mas que circundam seus ambientes internos e externos e que afetam seus resultados.	1. Conflito geracional; 2. Recursos financeiros e humanos limitados; 3. Foco operacional; 4. Desorganização; 5. Estagnação de processos; 6. Falta padronização.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Esta categoria sinaliza os aspectos mais simbólicos e subjetivos, mas que abrangem todas as outras categorias, na medida que determina as formas de fazer e pensar dos gestores – agentes do cotidiano organizacional. Procurou-se reunir as palavras-tema que indicassem traços culturais que interferem na gestão e no cotidiano das organizações.	1. Resistência dos empresários; 2. Falta de conscientização sobre a necessidade de mudança; 3. Falta de compreensão sobre a importância da inovação; 4. Baixa autoestima; 5. Pessimismo; 6. Vitimização; 7. Comodismo; 8. Alto investimento.

Fonte: elaborado pela autora com base em Cêra; Escrivão Filho (2003) e Leone (1999)

A primeira categoria a ser discutida refere-se ao âmbito da gestão da empresa. Destacam-se como as palavras-tema mais citadas (<50% de aparições) pelos especialistas:

Ausência de gestão: aqui foram agrupadas todas as falas/temas que relacionam a incapacidade das MPEs de praticarem a gestão de seus processos. 100% dos entrevistados citaram alguma fala cujo tema está relacionado ao que se denominou por “ausência de gestão” e de como isso dificulta que os agentes, em específico os proprietários, tenham tempo disponível para pensar em outros processos e pontos de melhoria. Para os entrevistados, a falta de uma gestão mais sistemática atrapalha enormemente a administração das rotinas organizacionais. O proprietário se torna refém das tarefas diárias que são executadas sem serem coordenadas, sem estabelecimento de prioridades e de planejamento. Dessa forma, o cotidiano organizacional fica subordinado às atividades estritamente tarefas – o que impede de se pensar em processos mais sistêmicos e estratégicos. Ausência de gestão então pode ser vista com duplo sentido: enquanto práticas de gestão que não são realizadas sistematicamente e que garantiriam o ordenamento organizacional e a ausência do gestor que se dedica quase que exclusivamente às atividades tarefas. Essas características vão ao encontro do que Leone (1999) apresentou como especificidades organizacionais e, entre elas, destacam-se a informalidade e a pouca qualificação dos processos de planejamento e de controle; a estratégia intuitiva e pouco formalizada; e a personalização da gestão no proprietário. Já Cêra e Escrivão Filho (2003) apresentam como particularidades comportamentais a não utilização de instrumentos administrativos formais, a informalidade no relacionamento e a falta de habilidade na gestão do tempo – que são características que indicam e podem se relacionar à ausência de gestão.

Desenvolver a cultura de inovação nesse cenário torna-se tarefa difícil na medida em que é a gestão que modela, mesmo que em partes, os comportamentos dos agentes organizacionais e esses estão condicionados ao sistema de valores existentes na organização. Para Sabiani (2013, p. 46) cultura de inovação está ligada ao “[...] comportamento que cria e desenvolve valores e atitudes na empresa, capazes de influenciar as mudanças. Isto, por sua vez, possibilita a introdução de inovações”. Importante destacar que comportamentos e valores dão sentido para que a empresa possa organizar seus processos, pessoas etc. Essa maneira de organizar deverá ser validada

consensualmente para que tudo funcione dentro de padrões e regras estabelecidas. A validação consensual acontece por meio dos significados compartilhados ou o contrário disso – ela não acontece. Esses significados compartilhados são acordos relacionados ao que é realidade para uma empresa (WEICK, 1979) e a ajudam a diminuir as suas ambiguidades, discrepâncias e equívocos. Significados são compartilhados e instituídos pela comunicação, ou seja, “toda realidade organizacional é constituída e construída da comunicação e da falta de comunicação adequada” (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011, p. 319). A cultura de inovação deve ser uma atitude de gestão a ser validada, a ser compartilhada como processo e entre as pessoas.

Centralização: presente em 85% das respostas, a centralização foi apontada como uma característica de gestão que interfere na cultura de inovação. Ao contrário, a “[...] descentralização (diz respeito à hierarquia e o grau de participação dos empregados nos processos de decisão)” é reconhecida por Saran; Servieri; Kalliny (2009 apud SABIANI, 2013, p. 59) como um fator positivo à cultura de inovação. A centralização é um modelo adotado pela gestão que gera comportamentos que também podem impedir que a cultura de inovação flua. Por exemplo, a centralização muitas vezes vem acompanhada de comportamentos mais autoritários e, com isso, podem predominar determinadas exigências que desestimulam a liberdade de expressão para geração de ideias. Neste aspecto, os agentes organizacionais se sentem impedidos a expressar e a compartilhar de ideias, pensamentos, experiências que fujam às tipificações estabelecidas por uma gestão centralizadora. De acordo com Cezarino e Capomar (2007, p. 4), as MPEs possuem determinadas características gerenciais e a centralização é apontada como uma delas. Para os autores “[...] o alto grau de centralização na figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma”. Da mesma forma, Leone (1999) aponta entre as especificidades organizacionais a gestão centralizadora como uma das características predominantes nesse tipo de empresa. Essa característica impede que outros atores organizacionais se apropriem de condutas mais inovativas, como dar opiniões diferentes, contrapor ideias ou até falar espontaneamente sobre assuntos delicados à organização. Outra questão importante é que a centralização está atrelada, muitas vezes, ao controle excessivo (centralização = controlização), na verticalização do comando e do mando, que esbarra na possibilidade de autonomia dos empregados. Essa característica vai ao encontro do conceito de comunicação zero de Zarifian (2007), que parte de uma visão tutelada da comunicação que não permite que ela flua de forma espontânea. Ao contrário, procura-se controlá-la e conformá-la dentro de uma visão transmissiva que impede que os agentes organizacionais participem dos processos, inclusive aqueles que impactem na formação de cultura de inovação – mais criativos, mais colaborativos, mais participativos. Complementarmente, quando Cêra e Escrivão (2003) apontam o comportamento do dirigente da empresa como um condicionante de gestão das MPEs, reforçam que esta se apresenta com orientação tradicional que influencia a atitude centralizadora de decisões, do poder e do conservadorismo desse dirigente.

Relações pessoais: 70% dos entrevistados indicaram que nas MPEs há um forte elemento pessoal que, por vezes, atrapalha as relações entre os atores organizacionais. Eles apontam que o informalismo excessivo, a pessoalidade e os tratamentos mais intimistas entre empregados e proprietários geram uma atmosfera que compromete decisões estratégicas importantes, direcionamentos de tarefas, planejamento de funções etc. Cêra e Escrivão (2003) apontam que a informalidade nos relacionamentos é um traço particular do comportamento do dirigente desse tipo de empresa. Já Leone (1999) pondera que o dirigente trabalha em estreita colaboração com os funcionários, porém conhece muito dos problemas pessoais dos mesmos, característica que o leva ser paternalista e egocêntrico. Sobre essa intimidade apontada pelos autores pode-se acrescentar que as MPEs possuem ambiente físico mais restrito em tamanho, em que normalmente há muito contato físico e sensorial entre os empregados e donos e a proximidade se destaca como uma circunstância que pode facilitar comportamentos colaborativos e/ou reforçar comportamentos pessoais, intimistas e paternalistas. Segundo Torrès (2003) a proximidade é o traço mais específico na gestão nas empresas de pequeno porte. Desta forma, ela pode ser direcionada a gerar comportamentos mais colaborativos ou gerar domesticação comportamental traduzida na busca por uma atmosfera mais familiar, mais harmoniosa, evitando conflitos e atritos. Cria-se a ilusão de que na empresa todos são uma “família”, sugerindo ingenuamente que toda família vive de certa forma em harmonia, onde todos se entendem, se respeitam. Nesse sentido, as relações pessoais que poderiam ser percebidas pelos respondentes como fator favorável à cultura de inovação aparecem como elemento desarticulador da mesma. Sob este aspecto, pode-se pensar que a comunicação não

atua como elo integrador, mas ao contrário; a interação estabelecida pela comunicação acaba por impedir que comportamentos amparados na confiança, na parceria, sejam confundidos com amizade e intimidade excessivamente pessoais.

A segunda categoria destacada está ligada aos ambientes interno e externo. São questões relacionadas à influência do ambiente social na medida em que elas geram impacto nas organizações (MANUCCI, 2008). Para o autor esse contexto, do qual chama de “impacto corporativo” é justamente o resultado da interação das organizações junto ao ambiente social e todas as mudanças sociais, culturais, tecnológicas em que o cenário digital vem se constituindo. Por isso a capacidade da organização de entender a complexidade do mundo, das pessoas, do mercado e das transformações irá definir o espaço de competências em que passarão ou não a ocupar.

Quanto ao ambiente interno um único fator apareceu como mais indicado pelos respondentes (com mais de 50% de citações):

Conflito geracional: a maioria das MPEs atendidas pelos entrevistados é de origem familiar e está sob o comando da primeira geração de gestores. Esses gestores dividem a gestão com seus futuros sucessores que representam uma nova geração. Para 85% dos entrevistados essa diferença de gerações causa conflitos, muitas vezes difíceis de serem remediados – o dono (pai) mais conversador, mas que detém quase que exclusivamente o poder de tomada de decisão; os herdeiros mais flexíveis quanto à inovação, mas que não se sentem encorajados o suficiente para assumirem as mudanças. A comunicação, neste aspecto, poderia ser uma importante aliada para diluir as diferenças de pensamentos, visões de mundo e de perspectivas de gestão e futuro da empresa. Zarifian (2007), por exemplo, defende a comunicação autêntica como forma de instaurar nas empresas uma compreensão recíproca, o sentido compartilhado, o entendimento sobre as ações.

A terceira categoria destacada nesta pesquisa está relacionada a fatores culturais que afetam e impedem atividades inovativas nas MPEs. Considera-se que esta categoria esteja contida nas outras duas já apresentadas. Isso porque toda organização pode ser vista como um subsistema estrutural e material, ou seja, sua arquitetura, seus artefatos tecnológicos e materiais; o espaço físico que ocupa, o tipo de prédio em que está instalada, a forma de disposição dos móveis, enfim, aquilo que é aparente em uma organização. Mas, também, como um subsistema simbólico – seus valores, crenças, visões de mundo etc. Dito de outro modo, enquanto o subsistema estrutural e material “[...] remete às condições ecogeográficas, aos meios materiais para assegurar a função de produção de bens e serviços [...]” o subsistema simbólico “[...] remete ao universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades [...]” (CHANLAT, 2011, p. 40) organizacionais. A cultura da organização intercambia ambos os subsistemas.

Decerto, a cultura organizacional é um todo complexo, constituída pela hibridez de elementos normativos e previsíveis (políticas, regras, normas, metodologia, arquitetura, etc.) e outros imprevisíveis. Esses últimos são formados por um conjunto de emoções, agindo e reagindo sob influência social, cultural e política do ambiente social em que os atores organizacionais estão submetidos, dentro e fora do ambiente laboral.

Schein (2009, p. 7) argumenta que a cultura organizacional “é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. Esses pressupostos básicos aos quais o autor se refere podem ser entendidos como padrões de comportamentos, hábitos e tipificações que foram constituídos ao longo do tempo de existência da organização e que, ao darem certo, foram conformando os atores organizacionais por meio das normas, regras, políticas criadas com esse fim: o de estabelecer procedimentos corretos da forma de se fazer as coisas da organização funcionarem. Por isso, na iminência de problemas, demandas ou necessidades advindas do ambiente social as mudanças muitas vezes são demoradas ou, não raro, impossíveis de serem estabelecidas. A cultura organizacional pode ser tão inflexível, tão fechada que impede muitas vezes de as mudanças acontecerem, mesmo que estas sejam visando a melhoria da organização.

Não por acaso, há uma relação imbricada entre cultura organizacional e cultura de inovação. Também, não por acaso, julgou-se a importância de se desenvolver a cultura de inovação na medida em que está ligada inexoravelmente às mudanças da cultura organizacional das empresas. Inegavelmente, inovação requer mudança.

Parte-se do entendimento de que a cultura da MPE está muito condicionada ao dono desta empresa. Traço comum nas MPEs na medida em que existe certa onipresença e onipotência do proprietário no cotidiano desse tipo de organização. Além disso, pela proximidade sensorial esta presença destaca-se como forte condutora de comportamentos, do clima organizacional e, principalmente, da cultura da empresa. Segundo Leone (1999, p. 93), para o dono do pequeno negócio “o trabalho faz parte de sua vida e sua empresa pode ser considerada como um prolongamento de si mesmo”. Por isso, sua personalidade, maneiras de ver o trabalho e suas leituras do mundo impregnam o espaço organizacional e influenciam as pessoas que ali desempenham sua atividade laboral.

Não por acaso, as palavras-temas identificadas como componentes da cultura das MPEs estudadas se fundem com o perfil dos donos destas empresas. Portanto, considera-se que a cultura organizacional nas MPEs reflete muito a conduta dos seus proprietários, definindo a sua identidade organizacional. Talvez, por isso, os entrevistados especialistas relacionaram a cultura das empresas ao perfil comportamental de seus donos, uma vez que esses “dão forma”; moldam esta identidade.

Na visão dos especialistas foi possível observar que a resistência dos empresários foi a palavra-tema que mais se destacou, com 80% dos entrevistados apontando que devido a esta resistência, mesmo depois de dois anos consultoria realizada por eles, e com discursos mais favoráveis à inovação, ainda assim, a maior parte dos empresários é muito resistente à inovação.

A partir desta primeira constatação, outras relações foram sendo estabelecidas, por exemplo, para 60% deles ainda falta muito para que esses empresários alcancem um nível de conscientização para mudarem sua maneira de ver a organização e isso se deve a alguns fatores, tais como uma visão excessivamente pessimista, a vitimização e o comodismo.

Finalmente, um tema que foi possível destacar está relacionado à capacidade de as empresas buscarem/incentivarem a aquisição de novos conhecimentos e a busca por aprendizagem constante. Os entrevistados apresentaram que a falta de conhecimento, certo desinteresse e falta de tempo de adquirir conhecimento novo e o desencorajamento para voltar a aprender e estimular o aprendizado interno tornaram-se obstáculos à inovação. Ao mesmo tempo em que se reconheceu a importância do conhecimento e da aprendizagem como fatores imprescindíveis para geração de inovação, há certa desmotivação para buscá-los.

Acredita-se que isso se deveu muito a conversas mantidas entre os gestores e os especialistas que possuíam uma agenda de reunião em que, por meio de muito diálogo, apoiaram esses empresários nesta mudança. Ademais, acredita-se que a ressignificação da inovação, consequência desse relacionamento mantido por meio do diálogo entre especialistas e proprietários, não seja somente um reforço informativo, porque o:

[...] diálogo é o que acontece entre as pessoas, é a atmosfera, a cena, o clima, a situação em que duas, três, cinco, dez pessoas se relacionam. [...] Entre as pessoas circula algo. Além de palavras emitidas, circulam sensações, desejos, interesses, curiosidades, percepções, estados de espírito, intuições, humores, uma indescritível sensação de “coisa comum”, de ligação. Ligar, tornar comum está na origem da palavra religião, assim como da palavra comunicação (MARCONDES FILHO, 2008, p. 26).

Reforçam-se estas assertivas porque comunicação não é transmissão, não é informação, não é troca. “Só há comunicação quando me volto para o outro” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 21). Desta forma, uma organização é instituída por unidades de significados (conceitos) que constituem “a dimensão [...] do processo de percepção: um labirinto de crenças, ideias, experiências e expectativas por meio dos quais se define o valor das propostas corporativas” (MANUCCI, 2008, p. 18 – tradução nossa).

Em suma, foi pelo processo de comunicação que especialistas e MPEs compartilharam o sentido de inovação e o ressignificaram, possibilitando a criação da cultura de inovação. Da mesma forma, pode-se considerar que os obstáculos à inovação possam ser superados pela comunicação a partir de um processo de transformação, em que as pessoas envolvidas se permitam mais dialógicas para refazer suas visões e olhares sobre as coisas da organização.

Considerações finais

A análise das categorias apontou para um nexos entre elas, mas ficou evidente a preponderância do modelo mental do empresário da micro e pequena empresa que influencia

enormemente a forma como a inovação será encarada e que possibilitará ou não a criação de ambientes inovativos. Como então romper com esse modelo mental de valores, atitudes e práticas que tornam quase impossível criar uma cultura de inovação nas MPEs?

Embora não se tenha respostas prontas para tal questão, pode-se afirmar que a inovação está ligada a uma perspectiva de transformação cultural, portanto a comunicação é essencial para a modificação do modelo mental. Dito de outro modo, as mudanças só são possibilitadas quando existe o compartilhamento de valores ligados à inovação e a padrões de cooperação que direcionem as atividades dos agentes organizacionais e suas relações, como defende Jucevicius (2010). Esses valores culturais, que são vetores para a criação de uma cultura de inovação, são instituídos por meio da comunicação estrategicamente pensada para facilitar esse processo, por meio do compartilhamento de conhecimentos, ideias, aprendizados e experiências. Assim, a comunicação direcionada e deliberada para a criação de um ambiente facilitador de opiniões, da livre expressão de dúvidas, de contradições, e de questionamentos – requisito para criação da cultura de inovação – é essencial para a inovação.

Finalmente, pode-se concluir que a ideia do que seja inovação está condicionada ao “estar no mundo” e suas experiências, vivências, mazelas, alegrias e tudo mais que cria significado para cada pessoa. Enquanto um construto particular, ao comunicá-lo ao outro pode ser ressignificado. Nesse encontro, que é estabelecido por meio da linguagem “[...] que organiza e representa aquilo que quero mostrar para chegar ao outro, mas que também constrói o outro como termo da relação de comunicação” (PERUZZOLO, 2006, p. 45) tem-se a possibilidade da reciprocidade; a possibilidade de reconfigurar os significados. Pois, para esse autor, “[...] na comunicação, os homens participam mutuamente de estados subjetivos e fazem o intercâmbio de suas intenções, ideias e seus sentimentos” (p. 46). Entende-se que os obstáculos impeditivos à inovação necessitem de novos olhares para que sejam ressignificados no ambiente organizacional. Doravante, sua superação perpassa esse encontro comunicacional entre os agentes organizacionais para a ressignificação. Portanto, é no âmbito da comunicação que se poderá constituir a cultura de inovação, por meio de processos comunicacionais estrategicamente pensados, refletidos e dinamizados para que dessa construção cultural e comunicacional se origine a consciência inovativa e se efetive a inovação.

Referências

AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.

AZEVEDO FILHO, E. T; ALMEIDA, G. M. M; PALMA, M. A. M. O desenvolvimento inovativo em *clusters*: uma análise sobre o setor cerâmico em Campos dos Goytacazes – RJ. *Foco*, v. 7, n. 1, p. 81-103, 2014. Disponível em: www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/98. Acesso em: 10 out. 2017.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os resultados de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

CAJAZEIRA, J. E. R; CARDOSO, C. Comunicação e inovação: correlações e dependências. In: MACHIORI, M. (org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, P. 1-14.

CÊRA, K; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. *Anais [...]*. Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, P. 796-812.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007.*

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CLAVER, E. *et al.* Organizational culture for innovation and new technological behavior. **Journal of High Technology Management Research**, v. 9, n. 1, p. 55-69, 1998.

CLEGG, S; KORNBERGER, M; PITSIS, T. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática.** Porto Alegre: Bookamn, 2011.

CNPQ. **Agentes Locais de Inovação (ALI).** Disponível em: <http://memoria.cnpq.br/apresentacao15>. Acesso em: 12 ago. 2017.

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.

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.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **Corporate Governance**, v. 2, n. 1, p. 27-36. 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/14720700210418698>. Acesso em: 10 out. 2017.

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.

DA LUZ, A. L. Programa Agentes Locais de Inovação (ALI): A Visão do Gestor Estadual – Ontem, Hoje e Amanhã. In: PORÉM, M. E. **Inovação em micro e pequenas empresas: o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) – Bauru/SP. Sarapuí/SP: OJM Casa Editorial, 2017.**

MANUCCI, M. **El impacto corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual.** Buenos Aires: La Crujía, 2008.

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.

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

MARTINS, J. G. F. **Proposta de método para classificação do porte das empresas.** Dissertação de mestrado. Universidade do Contestado. 2014. Disponível em: <https://unp.br/wp-content/uploads/2014/06/PROPOSTA-DE-M%C3%89TODO-PARA-CLASSIFICA%C3%87%C3%83O-DO-PORTE-DAS-EMPRESAS.pdf>. Acesso em: 7 de ago. 2017.

MCLEAN, L. D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.

- NEVES, J. T. R. *et al.* **O Apoio à criação de pequenas empresas de base tecnológica: a experiência do Quebec, Canadá.** In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 22., Salvador, Bahia. Nov. 2002.
- OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 2005. Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf. Acesso em: 20 jul. 2017.
- PÉREZ, R. A. El estado del arte en la Comunicación Estratégica. **Mediaciones Sociales**, 1º semestre, n. 10, p. 121-196, 2012.
- PERUZZOLO, A. C. **A Comunicação como encontro.** Bauru: Edusc, 2006.
- ROLIM, C. É possível a existência de sistemas regionais de inovação em países subdesenvolvidos? **Economia**, Curitiba, v. 28/29, p. 275-300, 2003. Disponível em: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/economia/article/view/>. Acesso em: 10 jan. 2016.
- SABIANI, W. T. C. **Cultura de inovação em pequenas e médias empresas industriais inovadoras.** 268f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.
- SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas S/A, 2009.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE. **Relatório de Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.** Brasília, 2015. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/mortalidade_empresas/. Acesso em: 30 out. 2017.
- 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.
- VILLELA, C. S. S. **Inovação organizacional: uma proposta de método para a inovação sistemática.** 268 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2013.
- VIZER, E. **La trama (in)visible de la vida social: comunicación, sentido y realidad.** 2. ed. Buenos Aires: La Crujía, 2006.
- WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing.** 2. ed. Massachusetts: Addison-Wesley, 1979.
- ZARIFIAN, P. A questão da comunicação. In: DAVEL, E; VERGARA, S. C. (org). **Gestão de pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2007.
- ZIEN, K. A.; BUCKLER, S. A. From experience dreams to market: crafting a culture of innovation. **Journal of Production Innovation Management**, v. 14, n. 4, p. 274-287, 1997.

