

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
HABILITAÇÃO RELAÇÕES PÚBLICAS

Daniela Mattos Rodrigues

A comunicação organizacional e o capital social como base para a formação de uma cultura  
para a inovação.

Porto Alegre

2014

Daniela Mattos Rodrigues

A comunicação organizacional e o capital social como base para a formação de uma cultura para a inovação.

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

Orientador: Profº. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre

2014

Daniela Mattos Rodrigues

A comunicação organizacional e o capital social como base para a formação de uma cultura para a inovação.

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Cristine Kaufmann – UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Monica Pieniz – UFRGS

---

Orientador Prof. Dr. Rudimar Baldissera – UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Escrever esse trabalho foi difícil e, por muitas vezes, pensei em desistir. Se isso não aconteceu, foi porque tive ao meu redor pessoas que me fizeram lembrar do objetivo maior: não decepcionar aquela que acreditou em mim, desde o meu primeiro dia de vida.

Por isso, é tu, mãe, a primeira responsável por eu ter entrado nessa enrascada, então eu dedico a ti este trabalho, e agradeço pelo incentivo e persistência para que eu tomasse gosto pelos estudos. Dedico também às minhas irmãs: à Lisa por ter mostrado que era possível para “nós” estudar na UFRGS; à Nane, pelo exemplo de perseverança. Ainda no período de vestibular tu me mostraste que “não tá morto quem peleia”, e foi assim que encarei todas as barreiras até aqui; à Bia, pela compreensão quando, mesmo não esquecendo o teu aniversário, não registrei isso por mensagem porque estava na biblioteca “tececendo”, desconectada do mundo digital.

Dedico também à família mais recente, a ti, eterno “Namo”, por me apoiar em diversas situações ao longo da faculdade, e principalmente agora, nessa reta final, obrigada!

Aos pequenos, Bela, Lipe, Rafa, Manu, dedico esse trabalho, e desejo que ele venha, pelo menos, a servir de exemplo, já que me roubou um tempo precioso do desenvolvimento de vocês – falou a tia que mora em Nova York, mas que ama vocês mesmo à distância.

E não posso me esquecer da família emprestada: ao cunhado Sandro que é quase como um irmão, que fez muita diferença em momentos que eu realmente precisei.

Agradeço também à família que os BSBs me trouxeram, Marisa (Maluca), que teve participação fundamental neste trabalho. Sem a tua dedicação voluntária, ainda estaria andando em círculos, e cismada com meus textos. Obrigada!

Quero, ainda, agradecer à Marcia Lemes, a “sister” que a Fabico me trouxe. Definitivamente, essa jornada não teria sido a mesma se não fosse a tua parceria. Gostaria muito de me formar ao teu lado – que fique registrado.

Dedico ainda, *azamigas*: Nat, Nessa e Aleh, que acompanharam um pouco dessa caminhada de um ano, chamada TCC, ouvindo, e às vezes distraindo, porque nem só de trabalho vive um formando.

E por fim, mas de fato *não menos importante*, ao meu orientador, Rudimar Baldissera. Obrigada por acreditar que era possível, pela transparência e tranquilidade. A tua postura durante este período só fez reforçar o respeito e a admiração que sempre tive por ti. Teu trabalho fez toda a diferença e foi de fundamental importância para a realização e conclusão de mais essa etapa na minha vida.

*“Se lhes dou detalhes sobre o asteroide B 612 e lhes confio seu número, é por causa das pessoas grandes. Elas adoram números. Quando a gente fala de um novo amigo, as pessoas grandes jamais se interessam em saber como ele realmente é”.*

*Antoine de Saint-Exupéry*

## RESUMO

No presente trabalho analisa-se como os processos comunicativos podem interferir na formação do capital social entre os funcionários de uma organização e na sua capacidade de inovar. Por meio de pesquisa bibliográfica, apresenta-se a noção de capital social, a existência desse recurso nas empresas, cultura e comunicação organizacional, e como estes fenômenos contribuem para o desenvolvimento de uma cultura para a inovação. Além disso, realizou-se um estudo de campo, com entrevistas em profundidade e análise documental, com o objetivo de refletir sobre como a confiança entre os funcionários interfere no capital social e se o relacionamento entre funcionários e a diretoria pode comprometer a capacidade de inovar em uma empresa. Neste sentido, com base nos estudos realizados, observou-se que a comunicação organizacional pode fomentar o capital social de modo que este propicie ambiente favorável à inovação nas empresas. Não obstante, a formação e a manutenção deste recurso dependem diretamente dos processos comunicativos, já que por meio deles são formados os vínculos entre os sujeitos e estabelecida a relação de confiança e reciprocidade.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Capital social; Cultura organizacional; Inovação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A cultura intra-empresarial nas organizações .....	42
Figura 2 – Organograma Vertical .....	47
Figura 3 – A cultura para inovação nas organizações.....	81

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Identificação dos entrevistados .....	52
QUADRO 2 – Identificação das categorias .....	52

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
<b>2 A NOÇÃO DE CAPITAL SOCIAL .....</b>	<b>13</b>
2.1 O estudo do capital social nas organizações .....	19
2.2 A relação entre capital social e inovação .....	24
<b>3 COMUNICAÇÃO, CULTURA E CAPITAL SOCIAL .....</b>	<b>30</b>
3.1 Conhecimento e aprendizagem organizacional.....	36
3.2 Cultura organizacional para a inovação .....	40
<b>4 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O CAPITAL SOCIAL COMO BASE PARA A FORMAÇÃO DE UMA CULTURA PARA A INOVAÇÃO .....</b>	<b>44</b>
4.1 Sobre a empresa estudada.....	44
4.1.1 O fluxo da comunicação .....	46
4.2 Procedimentos metodológicos .....	47
4.2.1 Técnicas de pesquisa adotadas.....	47
4.2.2 Constituição do <i>corpus</i> de estudo.....	48
4.2.3 A análise dos relatos .....	49
4.2.4 Percurso e apresentação .....	50
4.3 Comunicação e capital social na busca pela inovação na B-612 .....	52
4.3.1 Categoria 1 - Comunicação interna .....	52
4.3.2 Categoria 2 - Relacionamento .....	58
4.3.3 Categoria 4 - Confiança.....	62
4.3.4 Categoria 5 - Inovação.....	70
4.4 Relatório do NAGI: na trilha da Inovação .....	75
4.5 A organização à luz dos fundamentos teóricos .....	76
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE 1 – MODELO DE AUTORIZAÇÃO .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE 3 – TCLE .....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O capital social tem sido estudado nas ciências sociais desde que Pierre Bourdieu e James Coleman começaram a abordar o tema em suas obras por volta dos anos 90. No Brasil, Heloísa Matos é uma importante referência para a área de comunicação, e seus estudos são bem mais recentes. Ressalta-se ainda que, inicialmente, os estudos do capital social abordavam as características sociais desse recurso e o retorno deste para a sociedade.

Contudo, as organizações podem ser entendidas como grupos sociais, pois, mesmo empresas, que visam lucro, são constituídas de pessoas, formam-se, desenvolvem-se, a partir da relação entre elas. “Compreende, sim e principalmente, pessoas em relação, laborando para que os objetivos comuns e claramente definidos sejam atingidos” (BALDISSERA, 2009, p. 6). Assim, o capital social pode ser pensado também no contexto organizacional. Nesta direção, observa-se a centralidade da comunicação no processo de formação do capital social, visto que este recurso é fomentado com a interação entre os sujeitos, e estabelece-se e de acordo com os vínculos formados entre eles.

Acredita-se que o compartilhamento de informações proporcionado pela comunicação interna, mesmo que informalmente, faz movimentar as ideias impactando de alguma forma sobre o trabalho de cada pessoa integrada a uma organização. Assim, esse impacto pode ser positivo, e pode ser responsável pela solução de problemas, ou expansão dos limites de um projeto em desenvolvimento. Situações como essa são de extrema importância em empresas que trabalham com o desenvolvimento de produtos que requerem produção criativa e inovadora para serem competitivos.

Nesta perspectiva, para que ocorra a interação e compartilhamento de ideias, os relacionamentos interpessoais, níveis de confiança e de reciprocidade entre os pares precisam ser altos, o que dará a liberdade para interferir nos projetos um do outro e aceitar diferentes opiniões e críticas. Esse comportamento é normalmente esperado dentro de equipes de trabalho em um mesmo projeto. Porém, uma organização dispõe de diferentes pontos de vista, advindos de diferentes profissionais e especializações, que podem contribuir nos projetos um dos outros. Mas, sem um bom relacionamento entre os pares, essas trocas podem não ocorrer.

Pode-se observar tal cenário, por exemplo, em uma empresa de tecnologia. Mesmo que o seu foco seja o desenvolvimento de determinado produto, ela precisará de profissionais de Recursos Humanos, Administradores, Relações Públicas, Publicitários, Analistas de diferentes áreas, tais como marketing, segurança no trabalho, financeiro, além dos analistas de sistemas, profissionais da área comercial, dentre outros. Cada um com a

sua percepção, habilidades, conhecimento e bagagem cultural, precisará relacionar-se com os demais a fim de atingir o objetivo da empresa de inserir aquele produto no mercado.

Ademais, o desenvolvimento de um produto, além dos requisitos técnicos, requer pesquisa e planejamento sob outros vieses. Como por exemplo, o mercadológico, que pode garantir a competitividade. Neste sentido, entende-se que, quanto maior o envolvimento de pessoas de diferentes áreas disciplinares, maior a chance de o produto final ser inovador. Entretanto, para que esse trabalho aconteça de forma satisfatória, será necessário um bom relacionamento entre os empregados, para que consigam dialogar e convergir suas considerações para a realização do projeto.

Essas ideias e conceitos foram sendo levantados durante o meu período acadêmico, e confrontados com a realidade no ambiente de trabalho, na época uma empresa de tecnologia. Empresa esta que tinha todos os recursos necessários para inovar: ambiente favorável, profissionais qualificados, um grupo motivado pelos conceitos de inovação e o apoio de instituições. Entretanto, o que se via era a improbabilidade de tal empresa despontar pela inovação. Ademais, percebiam-se incongruências na comunicação interna, o que me fez refletir sobre as razões para que uma organização estivesse nesse quadro crítico: uma empresa com potencial inovador reconhecido no meio acadêmico, pelos seus funcionários, seus clientes, e até mesmo por outros *players*<sup>1</sup> do mercado, que não gera inovação. Situação que me despertou particular interesse.

A partir de então, passei a refletir sobre o quanto a promoção da comunicação interna poderia contribuir para a gestão do capital social, a fim de aumentar a capacidade de gerar inovação dentro de uma organização. Desse modo, ponderou-se que a gestão estratégica da comunicação poderia ser fator indispensável para geração de capital social e, conseqüentemente à inovação. Logo, viu-se uma oportunidade de estudo relacionando capital social, comunicação interna e inovação, como será visto ao longo desse trabalho.

Ademais, considera-se a problemática aqui apresentada relevante por explorar um campo ainda incipiente para a área das Relações Públicas, que é o Capital Social, e também por demonstrar o quão fundamental e estratégica a comunicação pode ser no processo de inovação. Soma-se a isso, a contribuição prática para o ambiente organizacional, que pode vislumbrar uma alternativa para o desenvolvimento de uma cultura para inovação nas empresas.

Diante desse cenário, foi definido o seguinte problema de pesquisa: **como os processos comunicativos podem interferir na formação do capital social entre os funcionários de uma organização e na sua capacidade de inovar?** Estabeleceu-se, assim, como objetivo geral analisar como os processos comunicativos favorecem a

---

<sup>1</sup> Expressão usada na área econômica que significa concorrentes que atuam em mercado comum.

formação do capital social, e em que medida interfere na capacidade de uma empresa inovar. Propõem-se ainda, como objetivos específicos: refletir sobre o potencial da comunicação interna na formação do capital social; identificar como as práticas comunicacionais contribuem para a formação do capital social em uma empresa; verificar como a confiança entre os funcionários interfere no capital social de uma empresa; e analisar se o relacionamento entre funcionários e a diretoria pode comprometer a capacidade de inovar em uma empresa.

Esta pesquisa configura-se como exploratória, de caráter qualitativo. A fim de cumprir os objetivos propostos, realiza-se pesquisa bibliográfica e um estudo de campo, incluindo entrevistas em profundidade e análise documental. Os procedimentos metodológicos adotados serão apresentados no capítulo 4 – A comunicação organizacional e o capital social como base para a formação de uma cultura para a inovação.

Sobre a organização do estudo, após este capítulo introdutório, no segundo capítulo, é apresentado referencial teórico, a fim de elucidar os conceitos e dar um panorama geral sobre a noção de capital social, a partir dos estudos de Coleman (2002), Matos (2009), Borda (2007) e outros. Para melhor compreender o conceito de inovação nas organizações, dentre outros, são acionados autores como Drucker (1986 e 2002) e Reis (2011).

No terceiro capítulo retomam-se conceitos de comunicação interna e cultura organizacional buscando demonstrar a sua relação com o capital social, e contribuições para um ambiente propício para inovar. Recorre-se, então, à Baldissera (2010), Santiago (2011), Marchiori (2006, 2009 e 2010) e outros.

No quarto capítulo apresenta-se a empresa escolhida para o estudo de campo, e os procedimentos metodológicos adotados. Esta etapa da pesquisa envolveu a busca por informantes na empresa estudada, entrevistas em profundidade com 03 empregados, um de cada setor, estrategicamente escolhido para se compreender os processos comunicativos existentes na empresa. Além disso, por meio de pesquisa documental, analisou-se um relatório diagnóstico de um estudo realizado nessa empresa, que tinha como objetivo verificar o potencial inovador da organização. Acrescentou-se nesse capítulo a análise interpretativa dos dados obtidos em campo, e um fechamento com a compreensão resultante dessa etapa do estudo.

Como último capítulo, apresentam-se as considerações finais, onde se realiza uma reflexão sobre os conceitos estudados ao longo da pesquisa, destacando a relação entre comunicação organizacional e capital social no estabelecimento de uma cultura para a inovação.

## 2 A NOÇÃO DE CAPITAL SOCIAL

O capital social tem sido amplamente pesquisado em diversos campos disciplinares, assim, há diferentes abordagens e interpretações relacionadas ao tema. Apesar disso, os debates geralmente giram em torno das possíveis contribuições do capital para a sociedade, sendo o termo associado aos conceitos de comunidade, cidadania, aos movimentos sociais e à política. No campo da comunicação, encontram-se discussões sobre capital social, mas, de modo geral, procuram compreender a influência dos meios, ou seja, debatem sobre como, ou o quanto, eles afetam a formação do capital social (MATOS, 2009).

Segundo Caillé (2011), Bourdieu e Coleman foram os primeiros a trabalhar em suas obras a noção de capital social, mas foi com o artigo de Robert Putnam, intitulado “Bowling alone. America’s declining social capital”<sup>2</sup>, publicado em 1995, que o tema ganhou destaque mundial. Em sua pesquisa, Putnam atribui à queda da confiança do povo nas suas instituições, bem como à redução da participação nas associações, o declínio dos valores cívicos nos Estados Unidos. Por considerar a noção de capital social o centro de debates como a democracia, desenvolvimento social e econômico, existência social de instituições, organizações e grupos, e também no estudo de redes, a obra de Putnam faz surgir um número considerável de estudos que ampliam o entendimento sobre o tema, relacionando-o com diversos fenômenos sociais.

No campo da sociologia, o conceito de capital social surge com Pierre Bourdieu, o qual o definiu como “o conjunto de recursos atuais e potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e inter-reconhecimento” (1980, p.2 *apud* MATOS, 2009). Tal definição do capital social atribui ao fenômeno o caráter individual, porém componente da ação coletiva, “[...] ativando e, ao mesmo tempo, sendo produzido por relações e vínculos nas redes sociais” (MATOS, 2009, p. 53). Henrique Amaral (2012) ressalta que

A definição de Bourdieu (1986) tem foco nos benefícios que um indivíduo pode obter em virtude da participação ativa em grupos sociais e na construção proposital da sociabilidade com o objetivo de gerar recursos (p. 27).

Essa abordagem, ainda que considere a acumulação e interesse individual, inicia o desenvolvimento da ideia de dependência do coletivo para a formação do capital social. Conceito aprofundado por Coleman (1988 *apud* MATOS, 2009), no qual define o capital social como um produto das relações sociais entre os indivíduos, sem situar-se em um

---

<sup>2</sup> Artigo não traduzido para o português.

deles, ou em organizações. Para o autor, trata-se de um bem público que surge em redes sociais densas e fechadas que propiciam a relação de confiança entre os atores sociais e gera solidariedade. Coleman (1983) define três características para que se constitua o capital social, são elas:

[...] as obrigações e expectativas que ajudam a estruturar a confiança entre os membros da rede; a capacidade da estrutura social para gerar e colocar em funcionamento os fluxos de informação; e as normas que regem o processo (*apud* MATOS, 2009, p. 36).

Neste sentido, ter uma rede de informação organizada não garante, necessariamente, que nesta será gerado capital social. Coleman (1988) diz que

[...] as interações e relações dependem do grau de confiança existente no meio social para que se forme o capital social, pois cada membro somente investe na rede quando possui expectativas de que poderá coletar de volta o esforço investido. O investimento é custoso (tempo, energia, informações, etc) e constitui-se numa espécie de “moeda” de troca, que seria a unidade formadora do capital social (*apud* AMARAL, 2012, p. 28).

Assim, o valor para esta rede se dará se houver estímulos para a interação entre os atores, que resultem na construção das relações sociais, bem como um ambiente favorável para que essas trocas aconteçam, e objetivos muito claros a todos os membros de uma rede para que as normas sejam validadas e constantemente reforçadas.

Considerando as interações nas redes sociais, apesar de serem intrínsecas ao conceito de capital social, somente elas não bastam. É preciso que sejam norteadas por normas de confiança e de reciprocidade para contribuir e, conseqüentemente, propiciar a formação de capital social (MATOS, 2009). De acordo com Matos (*Ibid.*), a sociologia tem se interessado em compreender como as conversações cotidianas contribuem para a construção da cidadania e interesse político. Esses estudos vêm atribuindo a essa prática a capacidade de fazer surgir opiniões diversas, em sua maioria conflitantes entre si, e delas o diálogo para o entendimento colaborativo e solução de problemas de interesse comum. Neste ponto, percebe-se uma fusão entre os conceitos de capital social e opinião pública. Isto ocorre porque o engajamento cívico provocado pelo fenômeno faz evoluir as trocas de ideias e os debates na esfera pública. Tal abordagem demonstra a relevância do capital social, entretanto, ela amplia demasiadamente a discussão, ultrapassando os limites possíveis para o âmbito organizacional na dimensão que se pretende para esta pesquisa.

Entretanto, a conversação cívica cotidiana é parte da socialização e da integração cultural, por isso elas fortalecem os laços entre os membros de uma rede, gera confiança recíproca e, portanto, contribuem para a formação de capital social. Segundo Matos (2009), Putnam acredita que “[...] não é preciso se filiar a organizações formais nem interagir com

peças que pensam de modo diferente. Para ele, jogar baralho ou boliche com os amigos, ir a bares e a almoços de família são práticas que também podem trazer ganhos ao capital social.” (MATOS, 2009, p. 89). A autora acredita que essa flexibilidade no conceito leva a crer que qualquer interação gere capital social, mas questiona se, na prática, qualquer uma delas seja favorável para a sua formação. Ela acredita que, na verdade, nem todas as interações cotidianas tem esse potencial, pois a maior parte delas ocorre com pessoas próximas que têm pontos de vista semelhantes. E para ela, seria o confronto de ideias e perspectivas que propiciariam a politização das conversações e o aumento do capital social. (MATOS, 2009).

Wilson Gomes (2008) observa que, segundo Putnam, o capital social está fortemente ligado ao engajamento cívico e a sua relação com a participação política. Além disso, esclarece que o conceito de engajamento cívico é muito amplo, que pode considerar desde o comprometimento com instituições, até as relações familiares. Da mesma forma, fala da variedade de interpretações para a participação política, a qual abrange o envolvimento mais estreito e recorrente, como trabalhos voluntários, e aqueles que exigem menos engajamento, como assinar petições.

Segundo D'Araujo (2003), Fukuyama, assim como Putnam, considera a confiança gerada a partir das normas compartilhadas a base para formação do capital social. É dela que surge a “expectativa de reciprocidade” que as pessoas de um grupo social desenvolvem em relação ao comportamento dos seus pares. Este sentimento de confiança permite mais trocas colaborativas e melhor aproveitamento das oportunidades que surgem em consequência disto. Nesta reflexão, os autores consideram o fator confiança também de fundamental importância para o desenvolvimento econômico, já que conseqüentemente ele seria bom para a sociedade, na medida em que, além de riqueza, traz bem estar para as pessoas (D'ARAUJO, 2003). Não obstante, para Skocpol, segundo Matos (2009), a confiança resulta do “compartilhamento progressivo e de valores incorporados” (p. 64).

Putnam (2002) dedica um dos capítulos da sua obra “Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna”, para falar sobre a relação entre o capital social e o desempenho institucional. O foco da sua pesquisa são as comunidades cívicas da Itália, mas as suas analogias, principalmente nessa parte da discussão, referem-se a interações humanas em diferentes situações. O autor considera o declínio da cooperação fruto da falta de confiança. A título de exemplo, apresenta a parábola de David Hume<sup>3</sup>, em que a confiança no outro é a condição primeira para que uma comunidade prospere. Ele demonstra como a falta de confiança entre os indivíduos numa rede social pode ser

---

<sup>3</sup> David Hume, filósofo escocês do século XVIII, autor da parábola que conta o dilema de dois fazendeiros que precisam da ajuda um do outro para a colheita de suas plantações de milho. Por não saber se o outro retribuiria a ajuda, ambos abstêm-se da cooperação e perdem sua produção. (PUTNAM, 2002, p. 176).

prejudicial para todos. Explica que, mesmo percebendo o prejuízo iminente, os atores sociais envolvidos não podem evitar e, racionalmente, recuam, pois, se não há confiança, não há garantias de reciprocidade. A reciprocidade, ele afirma, depende também da certeza de que essa confiança é mútua, ou seja, não basta que um confie no outro, ambos precisam confiar e ter conhecimento que esse sentimento é mútuo (PUTNAM, 2002).

Seguindo a sua análise, Putnam (Ibid.), defende que a confiança tem como fator regulatório a punição. Ou seja, caso um acordo fuja à norma de confiança e reciprocidade, aquele que deixou de “fazer a sua parte” precisa ser punido, para que sirva de exemplo aos demais. Isso faria com que mais membros de uma rede percebessem como as más condutas são tratadas e assim as normas seriam reforçadas, consolidando aquela “cultura”. Subentende-se que essas normas estabeleçam-se a partir da interação cotidiana, valores partilhados e das ações de cada ator social que observam e são observados nesse processo contínuo. A construção da confiança, por sua vez, vai estar relacionada à reputação dos indivíduos na comunidade. A fim de aumentar e disseminar a sua reputação, os atores tendem a ampliar a sua rede de confiança ligando-se a um número cada vez maior de membros e interconectando-os para reafirmar o seu reconhecimento. A prática comum, segundo Putnam (2002), é engajar-se às redes, aumentando os compromissos de reciprocidade para criar uma boa reputação através da exposição do comportamento honesto e confiável. Tais ações fazem aumentar o capital social das comunidades gerando a retroalimentação do sistema que evidencia um dos seus preceitos, que diz que quanto maior a oferta deste recurso mais ele aumenta. Consequentemente, “Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança” (PUTNAM, 2002, p. 180).

Ao falar de regras de reciprocidade, Putnam (2002) observa que o modelo das relações pessoais também interfere na construção e consolidação das normas sociais. Segundo o autor, o sistema ideal para fortalecer a confiança são os de caráter horizontal. Isto porque nele há a igualdade hierárquica que propicia a circulação das informações, fomenta as interações e aumenta o nível de dependência recíproca. Além disso, permite que os pares se regulem entre si, desenvolvendo relacionamentos equilibrados em termos de confiança e reciprocidade, o que dificilmente aconteceria num fluxo de informações vertical. Neste a relação de dependência tende a ser preferencialmente com o superior direto e há poucas oportunidades para experimentar a colaboração mútua com os demais membros do mesmo nível.

Sendo assim, percebe-se que o capital social estará presente nas comunidades em que a cultura partilhada tem em sua base a confiança e a reciprocidade, com normas estabelecidas para regular e reforçar esses preceitos. Além disso, entende-se que culturas mais abertas, e com relações horizontalizadas entre os seus membros, propiciam o aumento

de capital social. Consequentemente, com esse capital, as comunidades cooperam mais e têm mais oportunidades de prosperar.

Não obstante, Gomes (2008), esclarece que Putnam assume a noção do fenômeno a partir de outras representações de capital já conhecidas, são elas: o capital humano – referindo-se a treinos e habilidades - e o capital físico, que seriam as ferramentas e equipamentos. Ambos destinados à produtividade, neste caso, a melhoria dela nos indivíduos. O capital social, nesse contexto, enquadrar-se-ia na coordenação da cooperação entre os indivíduos, a fim de facilitar o uso dos capitais humano e físico para o bem coletivo. O exemplo dado pelo autor é da falta de ferramentas (capital físico) entre fazendeiros que, fazendo uso do capital social, podem revezar os equipamentos para que todos executem as suas atividades. O mesmo pode refletir em situações em que haja conhecimentos e habilidades em áreas específicas, diferentes para cada ator social. Neste caso, a troca se dá no nível intelectual, também ativada pelo capital social. “Os investimentos em capital físico e humano podem ser, portanto, potencialmente aumentados com a suplementação de recursos que já se possui por meio de agregação, a eles, de um bom montante de capital social” (GOMES, 2008, p. 224).

Gomes (Ibid.) reforça o entendimento de que o capital social é um benefício que pode ser usufruído por todos do grupo, mas que, por se tratar de um bem que emerge da interação social, requer investimento de todos para a sua formação e manutenção. O autor explica que após a formação, o capital pode ser transferido para outras esferas. Cita como exemplo o caso hipotético de uma comunidade religiosa que, sendo rica em capital social, influencia na formação deste em esferas públicas e econômicas. Ressalta ainda que, essa transferência, não faz diminuir a sua força na esfera em que se originou, pelo contrário, ele tende a aumentar com a expansão das redes de interação.

Segundo Gomes (2008), Putnam prevê uma lista de itens interconectados para a formação do capital social. Para o autor as conexões em uma rede social podem garantir o sucesso individual de seus integrantes, os quais recebem benefícios a partir dessas interações. Em ambientes que possuem redes de relações com alta interatividade,

[...] as instituições tendem a ser mais eficientes, impulsionadas por níveis intensos de cooperação e direcionadas por controles sociais fortes. As normas sociais de confiabilidade e reciprocidade, por sua vez, representam valores socialmente compartilhados e funcionam como restrições que conferem as necessárias garantias para justificar os investimentos pessoais em coordenação e cooperação. A confiança generalizada emerge nesse contexto como o ingrediente psíquico e moral suficiente para que os investimentos em cooperação efetivamente se deem e rendam dividendos (GOMES, 2008, p. 225).

Neste sentido, explica Gomes (Ibid.), o nível de confiança recíproca entre os pares tende a aumentar, uma vez que o sucesso nas cooperações gera confiança generalizada que estimula mais ainda as relações na rede e, conseqüentemente, as normas de reciprocidade vão sendo reforçadas, o que é natural nas relações em que há confiança.

A despeito do capital social negativo, é necessário, e mesmo relevante, mencionar algumas situações em que ele contribui, a partir do contraste, para ressaltar a sua formação na forma “positiva”. De modo geral o capital social manifesta-se de modo negativo quando os laços entre os membros e as normas regulatórias na rede não favorecem a obtenção de resultados para o coletivo. Matos (2009) explica que, em grupos pequenos, o controle social tende a ser mais intenso e, como resultado, tem-se a restrição de liberdades individuais mais acentuadas. A falta de autonomia e de privacidade pode romper laços e impedir o desenvolvimento da comunidade na medida em que as normas são niveladas por baixo. A autora esclarece que o capital social permite que tal fenômeno ocorra, contudo, o fato de recompensarem algumas esferas sociais, não exclui os aspectos negativos, que tendem a ser maiores. Matos observa que

[...] como Coleman também destaca, não há nada inerente às normas impositivas que as tornem boas: elas recompensam algumas ações, mas tolgem outras, reduzindo, assim, por exemplo, a inovação individual e a criatividade das quais a coletividade pode beneficiar-se (MATOS, 2009, p. 166).

Segundo Matos (Ibid.), alguns autores apontam, ainda, outra característica do capital social, o fenômeno poderia

[...] designar um conjunto de sociabilidades ou configurações relacionais específicas. Seria, ao mesmo tempo, um recurso e um instrumento de poder, aplicável tanto ao indivíduo como a uma coletividade (família, vizinhança, grupo de afinidades, etnia, população de uma localidade, região, nação) (GRANJON;LELONG, 2006, *apud* MATOS, 2009, p. 44).

Assim sendo, poder-se-ia considerar a sua formação como decorrência esperada da vida em sociedade, das interações e normas que se estabelecem naturalmente com a cultura, ou o resultado de uma estratégia, ou seja, uma opção racional. O que dá margem para compreender o capital social como um bem de ordem pública, na medida em que se forma naturalmente, ou privada, considerando que escolhas racionais promoveram a sua formação.

Apesar das diferentes perspectivas, inerente ao capital social está a cultura, que pode ser modificada ou reforçada de acordo com o nível de capital social de cada grupo. Embora seja um bem intangível, percebe-se nessa “moeda” a capacidade de fomentar a interação entre as pessoas, aumentando o nível de confiança para que consigam, juntas,

agir em prol de um objetivo comum. Tal definição permite que se estenda essa discussão para o ambiente organizacional, a fim de verificar a possibilidade de organizações usufruírem desse valor da sua rede para prosperarem.

## 2.1 O estudo do capital social nas organizações

De acordo com Gilson Borda (2007), as empresas podem ser enquadradas como agentes atuantes em grupos sociais na categoria de instituições, na medida em que na sociedade, os atores podem ser motivados por diversos interesses, sejam eles políticos, econômicos, legais ou religiosos, dentre outros.

Uma organização é definida por Weber como uma relação social fechada ou restrita, que se tornou uma ordem e que é impulsionada por um indivíduo ou um *staff*. Relações são formadas porque as pessoas sentem que têm algo em comum (relações comunais ou comunitárias) ou porque têm interesses comuns (relações associativas) (BORDA, 2007, p. 53).

Segundo Borda, esse fator permite a análise nas organizações em diferentes contextos e de forma realista. Em sua análise, apropria-se dos conceitos de Simmel, e outros, para explicar as instituições e a relação destas com a sociedade. Para sustentar seu argumento, Borda (Ibid.) interpreta os conceitos ligados à troca dentro das redes sociais e a reciprocidade. Esclarece que, mesmo quando se trata de transações econômicas, o contrato entre os atores vai além do fator econômico. Verifica que, Lévi-Strauss, Mauss, Lanna e Dumont identificaram a existência de um “princípio de reciprocidade” que ultrapassaria a dimensão monetária.

Portanto, parece que outro fator fundante da organização capitalista, na atualidade, é a confiança relacionada ao princípio de reciprocidade de Lévi-Strauss, na qual se baseiam as trocas entre organização & comprador, organização & funcionários, profissionais (colaboradores, parceiros-professores, p. ex.) organização & comunidade/sociedade (BORDA, 2007, p. 8).

Prosseguindo com a sua análise, Borda (Ibid.) resgata os conceitos fundamentais de capital em suas diferentes facetas, até atingir a definição e relevância do capital intelectual para as organizações contemporâneas. Assim inicia a discussão sobre o que conceitua como “Capital Social Organizacional”, por ele definido como o “[...] tipo de confiança específico que busca vincular a organização com outros atores sociais, a partir dos variados capitais [...]” (p. 6), no qual avalia o que mantém as organizações vivas. A partir do conceito de capital, na compreensão mais usual e conhecida, que quantifica o valor dos meios

materiais de produção, o autor questiona se somente o aspecto econômico seria capaz de manter empresas ativas e diferenciadas frente à concorrência. Borda (2007) observa que o conhecimento tornou-se um dos fatores necessários para o desenvolvimento das organizações contemporâneas. Ao analisar os estudos de De Masi, acrescenta que

Com o advento do capital intelectual – produção de bens imateriais como serviços, informações, símbolos, valores, estética – e o advento da sociedade pós-industrial, os produtores de ideias têm se tornado o novo estrato social detentor de valor e poder, tornando as organizações muito mais dependentes desse tipo de trabalho para produção de riquezas (BORDA, 2007, p. 6).

Discorrendo sobre essa análise, Borda (Ibid.) esclarece que a competitividade tornou-se fator fundamental com a transformação da sociedade globalizada. Apesar disso, complementa que não só a competitividade é o objetivo das organizações capitalistas, também a estabilidade e a perpetuação, seriam objetivos a serem atingidos na atualidade. Tal mudança suscita o estreitamento dos laços entre empresas, funcionários e parceiros fomentadores do capital intelectual. O autor aponta, ainda, para a importância do relacionamento com os diferentes públicos, incluindo os externos à organização, para que haja relações de confiança mútua entre todos os atores da rede. Borda (2007), apoiado nos estudos de Fligstein, explica que “As organizações só podem operar eficientemente se forem apoiadas pela sociedade de diversas formas. Os trabalhadores precisam ser educados, é necessária adequada infraestrutura, bem como um sistema legal que funcione” (Borda, 2007, p. 56). Esses seriam fatores determinantes para a sobrevivência das organizações, considerando a sua característica fundamental que é ser, acima de tudo, um sistema social.

A respeito da confiança, Borda (Ibid.) explica que a consolidação das comunidades está diretamente relacionada à coesão social, a qual só pode ser atingida quando a confiança é uma prática na convivência da comunidade. Nas instituições, analisando as reflexões de Costa, Solomon & Flores, afirma que a existência do que chama de “coletivos inteligentes” têm como base construtiva “a confiança mútua disseminada entre os indivíduos”, sem a qual não poderia existir (BORDA, 2007, p. 23). Neste sentido, Borda (Ibid.) elucida que DiMaggio, Zelizer, Abramovay e outros, vêm percebendo mudanças nos sistemas corporativos capitalistas tendendo para novas formas de gestão, mais híbridas, com a necessidade de formar laços mais duradouros com fornecedores e “querendo confiar” em seus recursos humanos, sejam eles funcionários ou parceiros de negócios, em busca de comprometimento com melhorias tecnológicas. Esse comportamento, de relacionamentos mais longos e recorrência das trocas, é percebido também nas relações de trabalho

funcionário-empresa, as quais já não estariam tão focadas no capital monetário, mas nas relações sociais com valores além do econômico (BORDA, 2007, p. 57).

Segundo Borda (Ibid.), Weber, em sua análise sobre os interesses dos indivíduos, incluía o interesse “ideal”, além do “material”, como motivador para promover ações. O autor explica que Weber procurou compreender o conflito entre buscar a realização de interesses ideais sem descuidar das necessidades materiais. A motivação estaria também arraigada à cultura, ao conjunto de valores e emoções que impulsionam o comportamento humano, demonstrando o seu caráter sociológico também nas atividades práticas como trabalhar, dirigir, negociar e etc (SWEDBERG, 2005 *apud* BORDA, 2007 p. 55). Este fenômeno é observado também por Tocqueville que, segundo Borda (Ibid.), afirma que as questões sociais estão no centro das decisões relacionadas às associações, sejam elas de ordem religiosa, política, ou mesmo econômicas. Neste sentido, também os estudos de Durkheim apontam, segundo Borda (Ibid.), para a necessidade de os interesses coletivos se sobreponem aos interesses privados para que a sociedade funcione adequadamente, incluindo-se aqui a associação com organizações econômicas. Para este autor, o individualismo é sobreposto por um contrato social que regula esse “egoísmo” mantendo o sistema social estável. Sendo assim, as corporações são importantes mediadoras entre os interesses que circulam no grupo social por elas formado e os interesses dos indivíduos separadamente, mediando-os inclusive na relação com o Estado.

Destarte, Borda (2007) mostra a visão de Durkheim sobre a importância da vida econômica para os indivíduos, e de como ele acredita que deveria ser a relação destes com as organizações. A cultura deveria ser de inclusão, gerando pertencimento para afastar o egoísmo.

Segundo D’Araújo (2003), Fukuyama defende que

A habilidade de formar organizações depende de contratos, regras de comércio exterior, cláusulas bem definidas sobre direitos de propriedade, mas também de aspectos morais que não estão explicitados em normas escritas. Depende, em suma, do capital social de cada sociedade, da capacidade dos seus membros para interagir com confiança (p. 36).

Apesar de atribuir ao capital social a função de agente responsável por disseminar as normas de uma comunidade, percebe-se que há relação destas teorias com sistemas restritos, como as organizações capitalistas. Não obstante, as relações de confiança são base para formação do capital social, e Borda (2007) identificou em seu estudo que há uma nova lógica de trabalho sendo constantemente redefinida pelas organizações na contemporaneidade. Essa mudança, para Giddens e DiMaggio, conforme Borda (Ibid.), seguem na direção de formar redes de confiança, que podem estar baseadas em diferentes tipos de associações pessoais, por proximidade ou virtualmente, ou fomentadas pela cultura

organizacional. Borda (Ibid.) explica que o tema confiança nas organizações foi pouco explorado até o ano de 1995, mas tem crescido desde então, dada sua importância para os resultados financeiros e no desenvolvimento de soluções para as empresas. Para Covey,

Organizações com altos níveis de confiança entre a liderança e os funcionários tendem a ser consideradas pelos compradores (clientes) como mais confiáveis, e isso acontece a partir de uma cultura de confiança. Uma cultura com alto nível de confiança traz consigo valores sociais reconhecidos pelos participantes; tais como unidade, idealismo e pragmatismo. Assim, pode-se gerar criatividade, qualidade e empoderamento. De outra forma, numa cultura com baixos níveis de confiança deve haver mais controle, e não se pode distribuir poder para as pessoas pois o resultado será ações desconexas em variadas áreas (BORDA, 2007, p. 108).

Neste sentido, Borda (2007), acredita que a cultura organizacional precisa ser aberta para que as organizações possam melhor usufruir do capital social gerado pela rede de empregados e beneficiar-se dele. A burocracia e o excesso de controle fariam diminuir a confiança, a capacidade criativa, e também a motivação entre os atores desta rede. Segundo Borda (Ibid.), Granovetter afirma que a confiança nas organizações ativa a comunicação entre os grupos, o que os torna uma rede mais solidária, com níveis mais altos de cooperação e credibilidade, devido ao respeito e demais valores partilhados. Por sua vez, Covey (1999) diz que

Organizações são orgânicas, não mecânicas. Elas vivem e crescem porque são compostas de pessoas vivas, em crescimento. Não se pode "consertar" pessoas. Necessita-se nutri-las, como plantas. É necessário criar as condições e o clima certo para o crescimento (*apud* BORDA, 2007, p. 109).

Na mesma direção, Matos (2009), acredita que o estudo do capital social em organizações é coerente quando analisada sob a perspectiva da comunicação interna. Situação em que a empresa seria beneficiada com o desenvolvimento deste capital, além de contribuir para o relacionamento com as demais redes de relacionamentos externos às organizações. Conseqüentemente, faria sentido avaliar os resultados econômicos e sociais que a confiança, a reciprocidade e a cooperação podem influenciar no desempenho das organizações.

Neste sentido, ao considerar a gestão estratégica do capital social para fomentar a interação entre indivíduos que fazem parte de um grupo, a perspectiva aqui adotada analisará o processo que possibilita a construção de laços mais fortes que venham a contribuir para a troca de informações e experiências. Processo no qual a comunicação é condição necessária para a formação do capital social, ideia que vem ao encontro da

reflexão proposta por Matos (2009), para a qual o capital social tem, por meio de processos comunicativos, as articulações possíveis para a sua formação e manutenção.

As teorias que apoiam a sua reflexão acerca deste tema apontam para a necessidade do contato face a face para que se estabeleçam redes sociais com laços suficientemente fortes para engajar pessoas em redes de interação. Em tese, existe capital social quando há laços de dependência recíproca, envolvendo laços fortes e personalizados, ou mesmo fracos, desde que reconhecidos e respeitados (MATOS, 2009, p. 46). Coleman (1988) afirma que

[...] o capital social pode assumir três formatos, correspondendo: 1) às expectativas e obrigações recíprocas, que dependem do grau de confiança que permeia dada estrutura social; 2) às redes de comunicação nas quais circulam as informações que facilitam a articulação das ações coletivas; 3) às normas que garantem a aplicação dos itens apontados anteriormente (*apud* MATOS, 2009, p. 37).

Essa abordagem, a qual demonstra o capital social de forma funcional, denota, ainda que implicitamente, que a motivação para a formação das redes, que é um dos princípios para o acúmulo do capital social numa rede de interação, é o benefício individual e/ou coletivo para os seus membros. Segundo Matos (*Ibid.*), os benefícios individuais podem provir das ações de reforço de laços e vínculos, já os coletivos podem ser a ação conjunta em prol da “comunidade” ou desenvolvimento de uma inteligência coletiva, quando estas ações estiverem voltadas para o conhecimento. Segundo Matos (*Ibid.*), no estudo de Levi sobre capital social, quando analisa a sociedade do conhecimento, constata que quando os capitais social, intelectual, cultural e o técnico são valorizados obtém-se como resultado uma inteligência coletiva. Neste cenário, a densidade e a qualidade das associações e das redes relacionais formadas determinariam o capital social. Os benefícios deste capital, segundo a autora, agregariam valor a toda comunidade.

Sendo assim, tal abordagem pode ser apropriada nas organizações que têm a necessidade de aumentar a sua capacidade de inovação, sendo a gestão do conhecimento uma das estratégias para atingir esse objetivo.

Tanto Kim e Kim (2008) quanto Rojas (2008) destacam que, quando nossas interações cotidianas têm como objetivo chegar ao entendimento recíproco sobre algo, elas podem fazer que as pessoas desenvolvam a cooperação e a confiança recíproca (MATOS, 2009, p. 92).

Matos (*Ibid.*), acrescenta que as interações informais, quando orientadas para o entendimento “não resultam apenas na reciprocidade e na cooperação para interpretação de problemas, mas também geram efeitos de integração social, de socialização e de desenvolvimento da razão” (p. 92). Sob o ponto de vista organizacional, com o objetivo de

promover a gestão do conhecimento, pode-se inferir que estimular a interação em sua rede, e paralelamente trabalhar a comunicação interna com foco nos objetivos da organização, pode pautar indiretamente essas interações para a compreensão, e solução, das situações do dia-a-dia no ambiente corporativo. Esta ação poderia então desencadear o crescimento constante do capital social, de acordo com a proposta lógica que define que quanto mais ele é utilizado, mais ele cresce.

## **2.2 A relação entre capital social e inovação**

Peter Drucker (2002), afirma que não há uma teoria desenvolvida sobre inovação, mas que já se conhece “[...] quando, onde e como se buscam sistematicamente oportunidades inovadoras, e como se avaliam as chances de seu sucesso ou os riscos de seu fracasso.”, o que permite desenvolver “a prática da inovação” (DRUCKER, 2002, p. 44). Para ele a busca pela inovação sempre passará por: pesquisar sistematicamente as oportunidades de mudança, para criar valor que reconfigure um recurso, ou contribuir com algo novo, diferente, que satisfaça uma necessidade latente econômica ou social.

Drucker (1981) tem uma visão bastante particular acerca da inovação. Para este autor, trata-se de uma ferramenta inerente à prática empresarial. “É a ação que dota os recursos de uma nova capacidade de gerar riqueza. A inovação cria, de fato, o recurso” (DRUCKER, 1981, p. 42). Neste sentido, os empresários têm de explorar mudanças e vislumbrar oportunidades com potencial inovador. Assim, serão capazes de oferecer um produto, serviço, ou processo, novo e útil para o momento mercadológico. Ou seja, ao empreender, o empresário estará, teoricamente, trazendo algo de novo, por consequência, estará inovando.

Além disso, e nesta mesma direção, Drucker (1981) acredita que a empresa que não considerar a inovação como parte dos seus processos, com recursos destinados para esse fim, seja humano ou financeiro, tem poucas chances de se manter ativa por muito tempo. O autor ressalta as mudanças de mercado, muitas delas previsíveis, ou esperadas, tais como: mudanças demográficas, novas necessidades, mudança de percepção, dentre outras, que tornam o produto ou serviço obsoleto e abrem espaços para os concorrentes e novos empreendimentos. Daí a importância de se pensar a inovação nas organizações, uma vez que ela mantém a busca constante por mudanças, observando o mercado e realizando análise dos cenários. Procedimentos que permitem a adequação de processos e a rápida identificação de novas oportunidades que podem ser vitais para o negócio. De acordo com Drucker (Ibid.), a inovação funciona como uma ferramenta estratégica porque permite planejar e melhor conduzir uma organização.

Em relação à gestão da inovação, Drucker (1981) afirma que a inovação é discutida na área da administração, mas que pouco se fala sobre o que é necessário para “[...] estimular, orientar e tornar eficaz a inovação” (p. 179). O autor critica a visão simplista que é feita deste que, para ele, é um processo que requer uma organização voltada para esse fim, e normalmente é negligenciado. Drucker (Ibid.) acredita que cada vez mais as organizações precisarão inovar, não apenas tecnicamente, na medida em que suas atividades detêm acesso a recursos, sejam eles humanos ou capitais, em uma dimensão muito maior do que no século passado.

Uma empresa bem estabelecida que, numa época que exige inovação, não é capaz de inovar está fadada ao declínio e à extinção. E uma administração que nesta época não saiba administrar a inovação é uma administração incompetente e indigna de sua tarefa (DRUCKER, 1981, p. 183).

Neste sentido, acredita-se que, com a gestão da comunicação interna, as atitudes inovadoras podem ser estimuladas, na medida em que, de acordo com Drucker (Ibid.), se espera que a “organização” inovadora (formada por pessoas) institucionalize o espírito inovador e o transforme num hábito. Para o autor, a organização inovadora precisa de uma administração com foco em transformar ideias em realidade. Para isso estas empresas precisam ouvir, considerar e avaliar todas as ideias que, em princípio são impraticáveis, a ponto de identificar o mais rapidamente possível como ela poderia se tornar viável. Sendo assim, a gestão

Utiliza as ideias da organização como estímulos à sua própria visão. E então trabalha para que as ideias se tornem do interesse coletivo da organização. É ela que adapta o pensamento e o trabalho sobre o que é novo não só à energia organizacional como também à disciplina empresarial/empreendedora (DRUCKER, 1981, p. 195).

Percebe-se que o autor fala de cultura para a inovação. O que, por conseguinte, remete ao relacionamento entre alta gestão e os recursos humanos dentro da organização. Drucker (Ibid.), explica que a hierarquia não deixa de existir, mas que a empresa que pretende inovar precisa ter foco na lógica de ideias e não na de trabalho, como as empresas tradicionais mais burocratizadas. Isto implica em uma relação de troca entre as pessoas da empresa, na qual gestores buscam e estimulam ideias a fim de encontrar novas oportunidades. O autor explica que não necessariamente a cultura precisa ser permissiva, e cita o exemplo da 3M Company, que em seu período mais inovador contava com uma administração rígida. Contudo, estimulava todos os colaboradores a levarem suas ideias à alta administração, apoiavam-nas financeiramente transformando-as em projetos. Tal cultura perpetuou-se de forma a encorajar que mais ideias surgissem a cada dia, já que,

independentemente dos resultados obtidos, elas continuavam sendo estimuladas. Segundo Drucker (1981), a alta gestão interessada em inovação deve estar ciente de que faz parte do processo o descarte de um número considerável de ideias para que se atinja uma que seja realmente “prática, realista e eficaz” (p. 195). Além disso, Drucker (Ibid.), afirma que o ambiente mais assertivo para organizações inovadoras são aqueles que têm o aprendizado contínuo como prática em todos os setores, para todas as pessoas. E que este deve ser um processo continuamente perseguido pela organização.

Sob outra perspectiva, no artigo “Capital Social: explorando a rede de relações da empresa”, Anand, Glick e Manz (2002) dissertam acerca do conhecimento que as empresas têm acesso ao fazer uso das redes sociais de seus funcionários. Em sua análise, Anand, Glick e Manz (Ibid.) evidenciam como a gestão do conhecimento se dá a partir do desenvolvimento do capital social. Segundo esses autores, se uma empresa quer ser competitiva, diferenciando-se das suas concorrentes, ela pode usar o capital social como agente integrador, ou mesmo articulador, para incorporar conhecimento externo e aumentar a sua capacidade de encontrar soluções.

Os autores sugerem uma visão holística do capital social, a qual propõe que seja criado um mapa do capital social da organização, colocando-o no centro da rede de relacionamentos demonstrando os vínculos estabelecidos com fornecedores externos de conhecimento, e a intensidade destes, para agregar valor em suas operações. Esse mapa daria, segundo Anand, Glick e Manz (2002), consistência às decisões estratégicas para melhor aproveitar, e também aumentar, o capital social, na medida em que ressalta as conexões, nível de dependência e permite comparações com a rede dos concorrentes. Esse modelo permitiria então avaliar os vínculos da empresa e estudar a melhor forma de obter conhecimentos externos à organização a partir das redes de relacionamentos pessoais de seus funcionários, redes formadas por profissionais, que trabalharam juntos (nível mais intensificado) ou mesmo de grupos de discussão (geralmente online). Os autores explicam que,

Quando o conhecimento é extraído dos contatos sociais dos funcionários, por exemplo, os provedores de conhecimento são motivados por sentimentos de confiança, expectativas de reciprocidade, e pela necessidade de manter a reputação junto a seus pares (ANAND, GLICK e MANZ, 2002, p. 67).

Ademais, quando se trata do uso do capital social na cadeia de valor, ou seja, por meios formais de troca de informações, ainda que o vínculo com empresas fornecedoras (ou clientes) seja formal, segundo estes autores, é preciso contar com a "boa vontade" para que os conhecimentos sejam compartilhados. Contudo, afirmam que, mesmo sendo de grande utilidade para as organizações, elas não podem ser completamente dependentes dessas

alianças. A empresa que tiver mais capacidade de desenvolver uma ideia de maior valor, pela singularidade e dificuldade de reprodução, com recursos próprios, será a que se destacará no mundo dos negócios.

Anand, Glick e Manz (Ibid.) consideram o capital social o ponto de partida para que as empresas percebam quais serão suas necessidades de conhecimento no futuro. A busca é dividida em dois “conjuntos de atividades”, a de “utilização” e a de “exploração” (MARCH, 1996 *apud* ANAND, GLICK e MANZ, 2002, p. 69). A de utilização serviria para aperfeiçoar produtos e serviços existentes, enquanto que a de exploração permitiria o desenvolvimento de produtos inovadores. As atividades de exploração não costumam estar disponíveis nas fontes tradicionais de conhecimento da empresa, induzindo as organizações a buscarem meios alternativos, como o estabelecimento de metas desafiadoras, promoção de *brainstorms*, dentre outros meios de incentivo à criatividade e colaboração com ideias vindas de fora. Os autores ressaltam a importância do conhecimento para a tomada de decisão, e a inovação como diferencial competitivo. Contudo explicam que

[...] nenhuma empresa pode possuir de modo permanente todo o conhecimento de que precisa dentro de seus limites fronteiriços. Consequentemente, tomar ciência do conhecimento, especialmente sobre como obtê-lo e administrá-lo, tornou-se, talvez, o elemento mais crítico do sucesso organizacional em longo prazo. (ANAND, GLICK e MANZ, 2002, p.70)

Nesta mesma linha, ao fazer relação entre capital social e inovação, Stoeckicht e Soares (2010) afirmam que o capital social contribui para a gestão do capital intelectual nas organizações. Isto porque a capacidade de inovação está diretamente relacionada com a troca de “experiências/conhecimentos/necessidades entre pessoas da rede de valor, segundo o conceito atual utilizado nas organizações” (p. 28). Segundo esses autores, já existem estudos diversos demonstrando que a rapidez no intercâmbio de ideias e de tecnologias são os responsáveis pelas inovações bem sucedidas.

Sem o capital social, o compartilhamento de conhecimentos, a produtividade e a capacidade de inovação podem ser dramaticamente reduzidas, uma vez que é o capital social que estimula comportamentos e regras organizacionais para promover cooperação, e reduzir o nível de retrabalho e os custos operacionais (STOECKICHT; SOARES, 2010, p. 31).

Thomas & Cross, segundo Stoeckicht e Soares (Ibid.), afirmam que a análise das redes de informação da organização é um recurso que pode ser usado estrategicamente; ao alocar colaboradores em projetos nos pontos destas redes, obter-se-iam resultados positivos quanto à qualidade e viabilidade de produtos ou serviços. Desta forma, o capital social seria elevado à condição de ativo intangível de extrema importância para as

organizações, as quais necessitariam desenvolver a capacidade de geri-lo oportunamente para inovar (STOECKICHT; SOARES, 2010, p. 34).

Retomando o conceito de capital social, Stoeckicht e Soares (Ibid.) afirmam que estudos recentes têm indicado a confiança como fator decisivo para inovação, por viabilizar a cooperação espontânea e a reciprocidade. Ao analisar a situação de empresas brasileiras, os autores perceberam a dificuldade na gestão do capital social e, como consequência, na capacidade de inovar. Em suas pesquisas foi revelado que países com nível de confiança mais alto têm mais empresas inovadoras. Tal estudo reforça a importância de investir na qualidade dos relacionamentos intra e inter-organizacionais, bem como no desenvolvimento de processos que fortaleçam esse valor na cultura das organizações para que elas possam inovar.

De acordo com Faccin; Genari; Macke (2010), o capital social é um recurso facilitador na geração de ideias, uma vez que este processo está associado à troca intensiva de informações, a qual depende da sinergia entre as pessoas. Para as autoras

Os principais fatores que levam à manutenção desta sinergia que facilita a troca de informações e a geração de ideias são a confiança entre eles, suas normas compartilhadas, os valores híbridos, a identidade coletiva e os propósitos comuns. Todas estas características representam elementos importantes do capital social. Assim, justifica-se o estudo dos temas inovação e capital social de forma concomitante, já que este pode facilitar o evento daquela (FACCIN; GENARI; MACKE, 2010, p. 207).

Contudo, as autoras ressaltam que, segundo Hamel, é preciso estabelecer ações capazes de proporcionar o envolvimento de todos na organização para que as ideias propostas na sistemática busca pela inovação sejam colocadas em prática. A adesão precisa ser geral e, para que esse sistema funcione de forma coordenada e haja colaboração, é imprescindível a presença do capital social (FACCIN; GENARI; MACKE, Ibid.). Isto porque é a interação social que impulsiona a decisão de participar e cooperar, sendo ela o elemento chave para que os projetos de inovação tenham sucesso.

A abordagem no estudo dessas autoras reitera o papel do capital social como recurso que potencializa a capacidade das organizações inovarem, na medida em que proporcionam elementos fundamentais para a prática colaborativa. Sendo assim, com base na revisão bibliográfica realizada, as autoras percebem que “cada organização preocupada com a gestão é muito mais uma comunidade do que uma hierarquia” razão pela qual o “senso de propósito comum” é mais atrativo até do que interesses puramente econômicos (FACCIN; GENARI; MACKE, 2010, p. 226). Ideia que corrobora para fundamentar o capital social como facilitador no processo de implantação da cultura para a inovação, a qual deve ser instituída a partir da gestão da comunicação organizacional. Considerando a união, e a

coesão, que o fenômeno gera entre os atores sociais, oportunidades surgem e podem ser analisadas para o crescimento da organização (FACCIN; GENARI; MACKE, 2010).

Neste sentido, como pensar a comunicação organizacional e, particularmente, as ações de Relações Públicas, para que se obtenha a colaboração entre os atores sociais de um determinado grupo e se construa o senso de propósito comum alinhados com os objetivos estratégicos da empresa?

No capítulo que segue, procurar-se-á refletir sobre a centralidade da comunicação organizacional no processo de formação do capital social e no estabelecimento de uma cultura para a inovação.

### 3 COMUNICAÇÃO, CULTURA E CAPITAL SOCIAL

Para a reflexão acerca da comunicação sob o viés organizacional, ressalta-se, inicialmente, a definição de Matos (2009), a qual descreve as organizações como:

Unidades sociais deliberadamente constituídas e reconstituídas para atingir metas. São baseadas em divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação e planejadas para a realização de determinados objetivos (p. 204).

Não obstante, Matos (Ibid.) entende o capital social como origem e resultado de ações comunicativas. A autora acredita que a comunicação seja condição essencial para que o fenômeno se forme e seja utilizado nas atividades coletivas nas quais são desenvolvidos os vínculos sociais. Quando analisado no contexto das empresas, ela afirma que

Na qualidade de processo relacional, a comunicação deve ser compreendida como ação dialógica capaz de estabelecer articulação entre diferentes colaboradores e contextos ligados à organização, oferecendo alternativas para a negociação de interesses e a coordenação das ações e, por consequência, promovendo o respeito e a confiança mútua (MATOS, 2009, p. 198).

Assim, Matos (2009), afirma que, para a existência da organização, ela precisa se constituir num “processo de comunicação”, além de reconhecer-se como um “projeto” sendo por ela construído, considerando que é o resultado da interação entre os sujeitos que a compõem.

Acerca deste tema, Santiago (2011), afirma que há uma forte tendência de as organizações procurarem novos modelos e arranjos, o que interfere diretamente na cultura.

[...] a construção e a consolidação de organizações exigem, no mundo de hoje, a presença de relações de confiança mútua, senso de propósito e capacidade de trabalho coletivo, elementos estes subjacentes ao conceito de capital social (Vale et al., 2006 p. 46 *apud* SANTIAGO, 2011).

Além disso, Santiago (2011, p. 321) retoma a importância da confiança nas relações com os públicos, aspecto fundamental para a formação de capital social. Assim, converge para a discussão sobre cultura e comunicação nas organizações quando ressalta que “com um bom processo de comunicação, espera-se que haja confiança e algo possa ser construído em torno de objetivos comuns, como se houvesse uma troca”.

Neste sentido, segundo Santiago (Ibid.), há, por parte das organizações, uma busca recorrente pelo aperfeiçoamento das interações com seus funcionários e colaboradores

externos. Para o autor, esse é um movimento natural, provocado pelas mudanças econômicas, sociais e políticas que ocorrem constantemente, o qual exige, por conseguinte, ações que mantenham as empresas competitivas frente à concorrência. Ademais, Santiago (2011, p. 317) entende que as organizações precisam preservar “[...] a reciprocidade e a cooperação como princípios centrais de sua interação com diferentes públicos de interesse e setores sociais”. Não obstante, o autor acredita que, além disso, as empresas devem ter um objetivo claro de atuação, e transparecer essa meta aos públicos a ela relacionados. Contexto que, segundo o autor, ressalta a importância dos processos comunicativos dentro das empresas, não apenas para a realização das suas atividades, mas também para enfrentar os desafios encontrados no cenário mercadológico atual, que depende de bons relacionamentos.

Desta forma, destaca, “O bom fluxo da comunicação é, assim, imprescindível para apoiar iniciativas que requerem a conversação entre os colaboradores para o cumprimento de objetivos mercadológicos ou institucionais” (SANTIAGO, 2011, p. 317). Fator que remete ao estudo do capital social, na medida em que este qualifica essas relações. O autor ressalta que o estudo deste fenômeno nas organizações ainda é recente e requer aprofundamento, e destaca a necessidade de incluir análises sobre cultura organizacional, visto que esta emerge dos relacionamentos e trocas sociais entre os pares.

Para Baldissera (2010), a existência de uma organização é o indício de uma rede de relacionamentos entre indivíduos, sendo a comunicação inerente a esse sistema. Na medida em que a comunicação é compreendida como “processo de construção de disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2004, p. 169), é também responsável pela constante reconfiguração da organização a partir das interações entre os sujeitos. Isto porque essa “rede” é tecida a partir da perspectiva, dos interesses e das aspirações de diferentes membros, os quais transmitem esses valores nas relações do cotidiano. O autor adverte que normalmente essas impressões têm origem na gerência, ou de pessoas influentes, tais como os líderes, mas que é possível considerar outros agentes contribuindo para a construção desta “teia”. Baldissera (2009) afirma que o confronto desses pensares, ocorridos nas relações estabelecidas, bem como a diversidade de culturas expressas pelos atores advindos de diferentes grupos socioculturais, é fator relevante para a forma e articulação final da rede de significados que se constrói numa organização. Uma vez que “[...] a Cultura Organizacional não é dada a priori; passa a ser tecida pelos sujeitos no momento em que propõem organizar-se para atingir objetivos comuns” (BALDISSERA, 2009, p. 58). Na perspectiva de Putnam (2002), Matos (2009), Santiago (2011), Borda (2007) e outros, a composição desse cenário, em que um grupo atinge o objetivo de compartilhar saberes e atividades por um resultado, passa pela construção da sensação de

pertencimento e confiança recíproca entre os indivíduos, identificada pelos autores como capital social.

Nesse sentido, Baldissera (2009), observa a relação de interdependência entre cultura e comunicação, na medida em que uma utiliza-se da outra para se construir, consolidar-se e transformar-se permanentemente. Baldissera (Ibid.) ressalta ainda que comunicação e cultura intercalam-se na função regulatória e na produção de sentidos que as materializam em um grupo social. A formação de um grupo e das relações entre os sujeitos pressupõe, segundo o autor, que estas precisam estar materializadas na medida em que

Organização, comunicação e cultura são relações (requerem ligações/encontros/tensões, ainda que possam ser em níveis mínimos, entre, pelo menos, dois: relação “eu” – “outro”). Sua existência constrói-se ‘a partir’ e ‘em’ relações (BALDISSERA, 2009, p. 59).

Desta maneira, o autor esclarece que a discussão sobre o que é comunicação organizacional vai além dos meios formais de conversação, abrangendo toda e qualquer “disputa de sentidos” (p. 59) que referencie ou esteja relacionada à organização. Ou seja, a comunicação organizacional pode materializar-se tanto nas dependências da empresa, quanto em qualquer outro ambiente em que as pessoas a ela vinculadas interajam formal, ou informalmente. Em consequência disso, a cultura organizacional, forma-se a partir dos processos comunicacionais estabelecidos nas relações interpessoais, nas quais haverá a tensão relacional que propiciará a troca cultural individual, e a reafirmação e materialização da cultura organizacional. Ou seja, os processos comunicacionais contribuem para a cultura posto que

a) instala o diálogo entre os sujeitos (forças); b) permite a expressão dos significados de que são portadores (culturas primeiras às quais estão presos); c) possibilita o confronto, os conflitos e as disputas entre as diferentes “teias de significados” tensionadas; d) admite diferentes movimentos de associação, resistência, subversão, cooperação, dissimulação, expropriação, potencialização etc; e) tolera discrepâncias, contradições, dispersões, equívocos, (re)apresentações e/ou estratégias; f) autoriza o jogo relacional; g) dá lugar aos processos (re)interpretativos de individuação da significação, à expressão de ideias e à inovação; h) possibilita a permanente (re)introdução da significação internalizada pelos sujeitos no (re)tecer a cultura; i) consente o imprinting cultural; j) materializa as prescrições e proscições culturais; e, k) permite (re)organizar a dispersão de sentidos em uma teia de significados. (BALDISSERA, 2009 p. 59/60)

Neste sentido, a tensão estabelecida neste confronto, segundo Baldissera (Ibid.) nem sempre pode ser percebida. Entretanto, é capaz de perturbar os sistemas culturais de modo

a desestabilizá-los, e desorganizá-los, o que em certa medida pode ser considerado benéfico, garantindo que o sistema seja regenerado, e mantenha-se ativo.

No que diz respeito à cultura, Marchiori (2006, p. 79) entende que ela se forma a partir da interação entre os indivíduos, cuja atuação nos grupos sociais faz surgir o que chama de “personalidade da organização”, que por sua vez desenvolve as normas que vão sendo incorporadas pelas pessoas do grupo. Para a autora, as organizações precisam compreender essa dinâmica que vai se construindo e se moldando a partir dos relacionamentos entre as pessoas, para que consigam, com processos de comunicação, direcionar a formação dessa cultura. Ideia que corrobora com a formação do capital social, como visto no capítulo anterior, desde que, a rede seja valorizada com estímulos à interação de modo que se construam relacionamentos entre os indivíduos (AMARAL, 2012), assim como o estabelecimento de normas de confiança e de reciprocidade norteadas para esse objetivo (MATOS, 2009). Ainda, de acordo com Borda (2007), diferentes redes de confiança podem surgir baseadas nas associações pessoais, as quais podem ser fomentadas pela cultura organizacional.

No entanto, Marchiori (2006) salienta que o direcionamento ocorre somente se as pessoas estiverem dispostas à mudança, uma vez que são elas quem detém os significados e entendimentos pertencentes ao padrão cultural. Contudo, como visto em Borda (2007), desde que haja alto nível de confiança, a cultura propiciará a disseminação de valores sociais que podem despertar a sensação de pertencimento e consciência coletiva necessária para facilitar essas mudanças. E daí infere-se a importância do capital social nas organizações.

Segundo Marchiori e Bulgacov (2010),

O mundo das organizações passa por grandes transformações: a complexidade crescente das estruturas de negócios e das relações sociais, e o desenvolvimento e a utilização de novas tecnologias, conceitos e ferramentas empregados em todos os processos organizacionais (p. 107).

Para os autores essa profusão de canais, mídias e ferramentas de comunicação exige das pessoas uma postura diferente, na medida em que delas é exigida maior capacidade de aprendizagem e de adequação. Essa nova situação, segundo Marchiori e Bulgacov (Ibid.), muda a forma de gerir a informação e os recursos humanos. Diferentes pessoas, advindas de diferentes meios culturais habitam as organizações e precisam interagir entre eles construindo uma sociedade consciente e ética.

Nesse sentido, D'Araujo (2003), Matos (2009) e Putnam (2002) afirmam que esse objetivo é alcançado a partir do momento em que a confiança é construída nas relações. Para os autores, do compartilhamento de valores desses diferentes atores resulta a expectativa de reciprocidade que, quando confirmadas reforçam os relacionamentos

permitindo mais trocas colaborativas. Outro fator percebido é o desenvolvimento de compromissos de reciprocidade, que vão garantir a reputação dos indivíduos no grupo e, por conseguinte, fomentar o capital social.

Além disso, de acordo com Marchiori e Bulgacov (2010), é preciso estimular o aprendizado, o que se obtém criando essa necessidade nos sujeitos. Estes autores advertem ainda que normalmente o que ocorre nas organizações é que trabalhadores desenvolvem atividades operacionais sem compreender o sistema do qual fazem parte. Assim, ressaltam a importância de os empregados terem essa percepção para interpretar as subjetividades dos processos dos quais fazem parte a fim de construir o comportamento da organização. Este se constituiria em um processo educacional, para o qual a organização precisa concentrar esforços a fim de que ocorra frequente e sistematicamente, por um longo tempo e com orientação direta. Segundo Marchiori e Bulgacov

Educar, assim, é uma atitude diária de construção e de compreensão dos fenômenos, e para isso é fundamental a existência de informação, de comunicação e de interação entre os sujeitos interlocutores, os quais passam a ser participantes ativos nos processos de desenvolvimento de conhecimento nas organizações da contemporaneidade (2010, p. 110).

Sendo assim, os autores afirmam que tal estágio de desenvolvimento pode ser atingido se houver uma ampliação da capacidade de comunicação na organização. O que representa, também, uma busca constante pelo desenvolvimento das pessoas que compõem esse meio social, potencializando as suas habilidades tanto de expressão quanto de criatividade e de autocrítica. A interação entre os integrantes do grupo nesse ambiente em que a comunicação é conduzida para o aprendizado organizacional, segundo Marchiori e Bulgacov (Ibid.) faz com que os indivíduos percebam o significado dos processos dos quais participam, o valor deles, sendo estimulados a aprender mais sobre essas atividades. Enquanto isso, o aprendizado organizacional vai se constituindo, dando forma aos diferentes saberes envolvidos durante essa evolução. Para os autores, o desafio maior é manter a unidade desse aprendizado, para que se mantenha o significado e o valor contextual em que foi adquirido.

Neste sentido, Marchiori (2009, p. 294) ressalta a relevância da comunicação para as organizações uma vez que, devido ao objetivo de prosperar, precisam cada vez mais de “proximidade, conexão, diálogo, relacionamento, interação, aprendizagem e conhecimento”. Assim, a autora afirma que a comunicação é parte fundamental para a condução de uma gestão estratégica, na medida em que influencia diretamente o que a empresa é, como ela se apresenta e como atua. Para a autora

[...] a cultura se forma pela atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de “personalidade da organização”. Os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de agir que vão sendo incorporadas. A partir do momento em que o grupo passa a agir, a cultura está enraizada [...] (MARCHIORI, 2009, p. 294).

Nessa direção, de acordo com Matos (Ibid.), a densidade e qualidade dos relacionamentos formados no grupo determinam o capital social. Assim sendo, quanto mais fortes forem os laços sociais, mais forte a personalidade dessa organização. Conseqüentemente, a “personalidade das organizações” está associada à quantidade de capital social acumulado.

Não obstante, sob o ponto de vista de Vera França (2010), os conceitos de comunicação e cultura estão situados no campo do simbólico, por tratarem dos sentidos, “[...] e sua intervenção no domínio das interações entre os indivíduos” (p. 25). Sendo assim, conforme forem empregados, poderiam ser relacionados pela proximidade ou função, mas interpretados separadamente. França adverte que

Se entendermos a cultura como o estoque de conhecimentos, referências e representações acumulados por um determinado agrupamento social, e a comunicação como o processo através do qual tais referências e informações são transmitidas e circulam, temos que a cultura antecede a comunicação, e esta serve aquela, com maior ou menor positividade, conforme sua eficácia e controle das distorções (2010, p. 25).

Assim, tal perspectiva atribuiria à cultura caráter estático e à comunicação natureza instrumental. Contudo, em outra perspectiva, afirma a autora,

[...] podemos ainda entender a cultura como sistema de significações que é produzido no âmbito das práticas sociais através das interações comunicativas entre os indivíduos. Por esse caminho chegamos não apenas na confluência dos conceitos, mas ainda na centralidade dessa dinâmica de constituição e circulação de sentidos para a configuração da própria vida social (FRANÇA, 2010, p. 25).

Sendo assim, França (Ibid.) assume que comunicação e cultura fazem parte de um processo de interação que sobrepõe uma dinâmica reflexiva sobre outra, sendo a cultura “[...] o contexto institucional de valores, papéis e posições que alimenta e dá os parâmetros para a realização de determinada prática comunicativa” (FRANÇA, 2010, p. 33). A comunicação, por sua vez, é vista como um processo vivo, marcado pela interação entre os atores sociais, que são estimulados, respondem, escolhem e se posicionam, com certo grau de instrução, ainda que imprevisíveis, reproduzem a cultura, a atualizam, a renovam. Assim sendo, a prática comunicativa passa de um simples conteúdo a ser transmitido, à “[...] algo que ali mesmo se re-produz, se produz de novo, se recria” (FRANÇA, 2010, p. 33). A partir

dessa perspectiva, a cultura é tida como fenômeno vivo, sendo atualizado e recriado constantemente nas inúmeras oportunidades de comunicação entre os indivíduos dos grupos sociais.

Oportunidades estas que, segundo a autora, algumas vezes são produzidas pelos profissionais da comunicação, que criam “públicos” e estabelecem diálogos onde antes eram identificados apenas indivíduos isolados, que não interagiam. França (2010) esclarece que nem todas essas situações são criadas pelos especialistas, mas que podem ser ativadas, orientadas dentro de um contexto cultural e, em alguns casos, até mesmo modificadas por eles.

Nesse cenário, Marchiori (2013), entende que a base que dá suporte às relações entre as pessoas é a dimensão social, e a comunicação é a essência que contribui para essa construção. Instituído-se, deste modo, ganhando significado, facilitando a compreensão entre as pessoas. As discussões entre os indivíduos é o que propicia a sobreposição de uma realidade sobre a outra, e que permite a mudança da forma de pensar, uma vez que novos contextos se formam em virtude das interações que vão ocorrendo nos ambientes.

Num desencadear de ações, o valor se dá pelas interpretações e pelo aprendizado que esses processos interacionais trazem para as pessoas que deles participam. O sentido se constrói na dinâmica das interações. Os contrassentidos requisitam um amadurecimento individual. Novas e contínuas significações permeiam as relações, e, assim, as pessoas criam e inovam nos ambientes de que participam (MARCHIORI, 2013, p. 25).

Portanto, desse amadurecimento individual e novos conjuntos de significados sendo (re)criados ininterruptamente, percebe-se a geração de conhecimentos que, conseqüentemente, ou eventualmente, transformam-se em inovação. Aprendizados que precisam ser mantidos e transmitidos dada a importância da inovação para a “saúde” competitiva das organizações. Assim sendo, ressalta-se a necessidade de compreender o processo de aprendizagem para gerenciá-lo adequadamente, como será visto a seguir.

### **3.1 Conhecimento e aprendizagem organizacional**

Sob o viés da administração, Boff e Antonello (2011) argumentam que à aprendizagem organizacional estão interligados diversos conceitos que vêm sendo pesquisados desde os anos 90. Apesar da ampla bibliografia, os autores ressaltam as diferentes perspectivas acerca deste tema. Uma delas é a que compreendem a aprendizagem a partir da perspectiva psicológica, a qual foi subdividida em:

comportamental, a qual percebe o aprendizado como resposta às dificuldades encontradas no ambiente, ou por meio das informações às quais os funcionários têm acesso dentro ou fora da organização; a perspectiva da psicologia aplicada, na qual a intervenção de facilitadores, com o uso sistemático de treinamentos e atividades, estimula a reflexão acerca das experiências diretas dos indivíduos, gerando o conhecimento necessário para o desenvolvimento da empresa.

Ainda acerca da perspectiva psicológica, há a percepção da “construção social”, na qual a interação entre os indivíduos e o contexto social geram uma interpretação e construção do aprendizado. Boff e Antonello (2011) abordam, também, a perspectiva sociológica do aprendizado, a qual vê esse processo como fruto das relações entre as pessoas. Os autores destacam que nessa dimensão os teóricos entendem que as atividades em comum geram conhecimento para os envolvidos, tratando-se de uma construção coletiva e não individual. Consideram, finalmente, que o olhar para o aprendizado organizacional deve ser no nível interpessoal, por ser esta a “[...] natureza processual da aprendizagem” (p. 45).

No que tange à produção e a transferência de conhecimento, etapa sem a qual o aprendizado torna-se irrelevante no ambiente organizacional, Dalcio dos Reis (2008) argumenta que é preciso levar em consideração os seguintes fatores: (a) a importância do conhecimento para o desenvolvimento da organização, na medida em que este seria um recurso-chave de poder competitivo para as empresas; (b) os tipos de conhecimento, implícito, tácito, e o explícito, codificável. Essa distinção precisa ser considerada devido a grande diferença nos meios para gerar conhecimento em cada uma delas, assim como o compartilhamento do conhecimento que foi adquirido. A saber, o conhecimento tácito, ou implícito, é aquele apreendido individualmente, a partir da experiência e soma de conhecimentos do indivíduo – por isso mais difícil de ser transmitido, dada a sua subjetividade, enquanto que o explícito pode ser sistematizado, armazenado e distribuído com mais facilidade (REIS, 2008).

Na medida em que esses fatores são compreendidos, Reis (Ibid.) acredita que a dificuldade maior para as organizações seja estruturar e compreender como se forma o conhecimento, quem detém e os fluxos dos saberes dentro da empresa. Entender como acontecem essas trocas, e como está sendo aproveitado esse recurso, o que é determinante para estimular a criação de conhecimento.

Criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização (REIS, 2008, p. 6).

Percebe-se assim que, além de garantir que o conhecimento seja criado no meio intraorganizacional, é preciso converter esse recurso, de modo que ele seja apreendido pelo maior número de pessoas, gerando resultados para as empresas. Reis (2008) defende a existência de quatro meios, que seriam o da socialização, inicialmente do conhecimento tácito, a externalização desse conhecimento em explícito, depois a combinação sistematizada dos conceitos entre os membros a fim de combinar diferentes conhecimentos – para que haja uma troca de informações que resultariam em novos saberes – e, finalmente, a internalização, que representa o “[...] processo de incorporar o conhecimento explícito ao conhecimento tácito” (p. 10). O autor esclarece que

Esses quatro modos de conversão do conhecimento estão presentes numa dimensão epistemológica da criação do conhecimento. O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base de criação do conhecimento organizacional. A organização deve mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado individualmente e ampliá-lo na organização em níveis ontológicos superiores (REIS, 2008, p. 10).

Contudo, de acordo com Anand, Glick e Manz (2002), um passo anterior à criação de novos conhecimentos, deve ser a definição de como será a gestão desse recurso dentro da organização. Para esses autores, a forma mais indicada é a desenvolvida a partir do capital social, que seria o agente integrador e, ao mesmo tempo, articularia a incorporação dos conhecimentos externos. Stoeckicht e Soares (2010) compartilham dessa ideia, ao afirmar que a capacidade de inovar está associada à troca de conhecimento dentro e fora das organizações. Os autores ressaltam, ainda que o capital social é o responsável por qualificar as relações, e por estimular o comportamento colaborativo, essencial para um ambiente inovador. Desse modo, sem este recurso, tanto a criação, quanto a disseminação do conhecimento estaria seriamente comprometida.

Sendo assim, explica Reis (2008), as organizações precisam prover ambiente favorável para que a interação em grupo seja facilitada. Mas ressalta que também é preciso observar o desenvolvimento individual, na medida em que o processo de criação ocorre em espiral, do âmbito individual subindo e ampliando para comunidades de interação, abrangendo diferentes setores, divisões na organização, podendo inclusive se expandir para outras empresas. O que sugere, segundo Reis (Ibid.), algumas condições para que a espiral do conhecimento seja criada.

Dentre elas estão: (1) intenção da organização em gerar conhecimento; (2) autonomia para que as ideias surjam em experimentos não pertencentes às rotinas de trabalho; (3) o que Reis (Ibid.) chama de “Flutuação e caos criativo”, o que permite a interação com o ambiente externo a fim de buscar solução para um problema encontrado no dia-a-dia, estimulando os funcionários a interromper a rotina e pensar em outras atividades e

ferramentas; (4) a repetição de atividades e compartilhamento destas para consolidação de conceitos, de modo que gerem contribuições e diferentes pontos de vista de quem recebe a informação; (5) o acesso às informações deve ser facilitado a qualquer membro, independentemente do nível organizacional, de forma que seja oferecida variedade de dados que possibilitem aos indivíduos interagir com diferentes pessoas, de diferentes saberes. Neste quesito, Reis (2008) ressalta que a estrutura organizacional mais apropriada seja a horizontal, formando na empresa uma rede de informações.

Nota-se convergência entre as ideias de Reis (Ibid.) e as de autores que veem no capital social fator decisivo para a inovação. Putnam (2002) e Borda (2007) afirmam que há interferência das relações pessoais para se consolidar uma cultura. Na qual ressaltam o fortalecimento da confiança a partir de um sistema de caráter horizontal para consolidar normas sociais. Da mesma forma que, propicia a geração e disseminação de conhecimentos, Borda (2007) acredita que a confiança, a capacidade criativa e a motivação entre os atores sociais ficam prejudicadas quando há controle e burocracia em excesso.

Deste modo, Reis (2008), destaca ainda uma série de dificuldades que podem surgir na transferência do conhecimento dentro das organizações. O primeiro por ele mencionado é a “falta de confiança mútua”, seguida por “Diferenças culturais, vocabulários e quadros de referência”. O autor fala também da “falta de tempo e de locais de encontro” para que ocorram as interações, dentre outros atritos que ressaltam a inexistência de estratégias para gestão do conhecimento, e da comunicação, ou com falhas a serem corrigidas nesses processos (REIS, 2008, p. 20).

Percebe-se então a relevância de uma “personalidade” organizacional forte, de modo que a comunicação entre os membros aconteça de fato, e que sejam criados os significados e entendimentos necessários para formação de novos conhecimentos, parte do processo de formação da cultura organizacional, segundo Marchiori (2013). Para a autora, a comunicação no ambiente organizacional acontece naturalmente, sendo necessário apenas reconhecer, ou compreender, o quanto ela contribui para formar a identidade organizacional.

Vislumbrar suas habilidades comunicacionais significa observar indivíduos em interação, construindo significação em suas relações. Assim, ao diminuirmos a intensidade da racionalidade na gestão das organizações, é possível compreendê-las como fenômenos da comunicação (MARCHIORI, 2013, p. 103).

Esse olhar, segundo Marchiori (Ibid.), integra a comunicação como parte dessa realidade.

No tópico a seguir a noção de cultura para inovação será aprofundada, a fim de verificar a relação entre os conceitos até aqui discutidos.

### 3.2 Cultura organizacional para a inovação

Reis (2008) defende a existência de uma cultura organizacional voltada para a inovação, para que ela aconteça de fato nas organizações. O modelo que sugere é o do intra-empendedorismo. Ou seja, para o autor, mais do que estimular os funcionários a contribuir com suas ideias, as organizações devem criar um ambiente propício para que eles empreendam dentro da empresa. A principal vantagem para os funcionários é não correr riscos com o investimento individual. Para a organização, o valor é a vantagem competitiva por ter um processo inovador ativo. Assim, o autor sugere que as empresas “implantem” esse conceito intra-empendedor na cultura das organizações. Reis (Ibid.) ressalta que esse processo está intimamente ligado aos preceitos de inovação, por manter atividades fora da rotina de trabalho.

Outro fator a ser considerado são os recursos humanos, que precisam atender a essas características para que se componha a identidade da organização, bem como o devido tratamento a esses indivíduos que precisam ter liberdade e receber os incentivos adequadamente, a fim de desenvolverem suas habilidades empreendedoras. Reis (2008) destaca que

Mesmo a empresa sendo dotada de máquinas, equipamentos, prédios, instalações, tecnologia e vários outros recursos físicos ou materiais, não tem garantia de êxito. Sozinhos, esses recursos não a fazem funcionar nem atingir plenamente seus objetivos. Uma cultura intra-empendedoras dotada de formas de incentivos ao compartilhamento das ideias das pessoas que compõem a organização para a promoção de inovações contínuas mostra-se como requisito fundamental na busca do sucesso (p. 176).

Desta forma, para que as organizações consigam inovar, segundo Reis (Ibid.), elas precisam abandonar as formas tradicionais de gestão e focar nas pessoas.

Isso posto, percebe-se a relevância de estudos da cultura para atingir o objetivo de inovar, uma vez que, segundo Marchiori (2013, p. 106), pode ser entendida como um processo criado pelas pessoas, que são sujeitos culturais, formando e sendo por ela formados. Ou seja, a “[...] **cultura é socialmente construída**<sup>4</sup> e reflete os significados que são constituídos na interação e formam as definições comumente aceitas”. Segundo a autora isso interfere diretamente na comunicação. Marchiori (Ibid.) esclarece ainda que o estudo da cultura não apenas está relacionado como gera conhecimento. E acrescenta:

A formação da cultura organizacional está intimamente ligada ao desenvolvimento do conhecimento e relacionamento. O diálogo, nesse aspecto, é essencial e constrói os relacionamentos, criando significados que

---

<sup>4</sup> Grifo do autor.

podem ser transformados em conhecimento compartilhado, dependendo da realidade encontrada (MARCHIORI, 2013, p. 106).

Porquanto, para a autora, o contexto e a realidade em cada organização definirá como será a sua cultura, sendo cada indivíduo e atores nela presentes os responsáveis por representar, interpretar e perceber a organização.

Neste mesmo sentido, Reis (2008) afirma que a cultura intra-empresarial deve ser praticada de forma contínua, bem disseminada em toda a organização, com programas de incentivos e benefícios bem determinados, divulgados e praticados por todo o grupo. Ademais, o autor destaca também a importância do alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização em relação ao empreendedorismo, a fim de que a cultura seja um reflexo claro desse posicionamento. Para a composição dessa cultura com fins de inovação o autor elenca grupos de indicadores fundamentais. Dentre eles estão: “1 – Comunicação. 2- Processo decisório. 3- Incentivos/motivação. 4- Recompensas. 5- Autonomia. 6- Liderança. 7- Equipes. 8- Controle e mensuração” (PINCHOT & PELLMAN, 2004 *apud* REIS, 2008, p. 180).

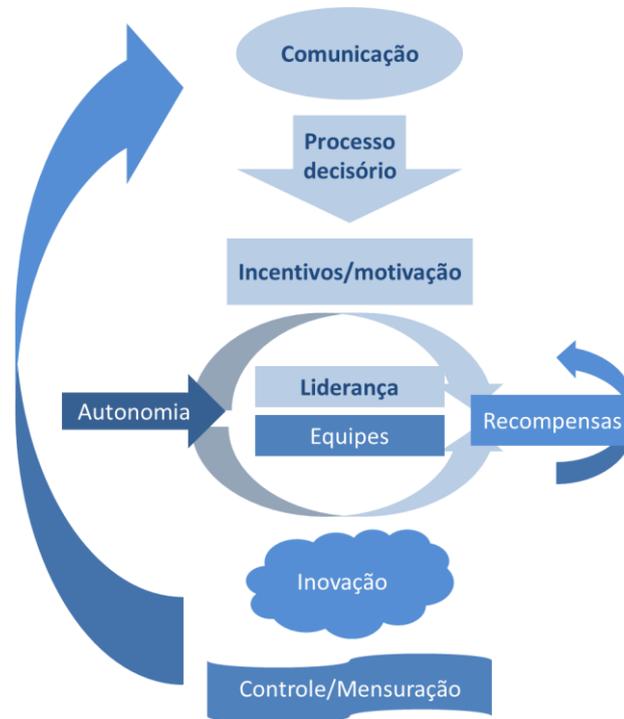
No que se referem à comunicação, os indicadores vão desde aqueles estratégicos, como: visão, planejamento, objetivos e metas, até os programas de incentivo e formas de divulgação dos indicadores e projetos. O autor ressalta a importância de todos estarem cientes das estratégias para que se sintam parte do processo decisório e se motivem a compartilhar suas ideias, e reforça:

O ciclo para a criação de uma cultura intra-empresarial deve iniciar pela completa disseminação das estratégias organizacionais por toda a organização, por meio de um efetivo programa de comunicação dos valores da empresa (REIS, 2008, p. 184).

Assim como a ampla disseminação das estratégias, o planejamento deve ser pensado em longo prazo, deve abranger atitudes socialmente responsáveis, pensar o meio ambiente e a ética. Os programas de incentivos praticados e amplamente difundidos, assim como o compartilhamento de ideias; a organização deve garantir a autonomia de líderes e das equipes, para que inovações surjam, quando então devem ser recompensadas. “Estas inovações continuamente monitoradas realimentam a comunicação e o processo decisório, dando continuidade e sustentabilidade à cultura intra-empresarial” (REIS, 2008, p. 184).

A fim de reforçar o seu conceito de cultura intra-empresarial, Reis (Ibid.) apresenta como funcionaria esse sistema nas organizações, o qual está reproduzido na figura 1 que segue.

Figura 1: A cultura intra-empresarial nas organizações.



Fonte: Reis, 2008 p. 185

Percebe-se com o sistema apresentado pelo autor, a centralidade da comunicação no processo de cultura para a inovação, na medida em que este precisa ser constantemente reforçado a partir da disseminação das informações pela organização. Além disso, retoma a importância dos relacionamentos nesse ambiente, ao conferir aos líderes das equipes a responsabilidade de estimular a cultura intra-empresarial, a partir de indicadores como incentivos e motivação, além de gerenciar a autonomia para propiciar a geração de ideias (REIS, 2008).

Entretanto, conforme observado por Faccin, Genari e Macke (2010), o que vai garantir a manutenção desse sistema facilitando a troca de informações, bem como novas soluções, são: a confiança entre os indivíduos, as normas e valores por eles compartilhados e a sensação de pertencimento que estimula o trabalho por um objetivo comum. Características associadas ao capital social, defendidas como essenciais para um ambiente de inovação. Além disso, reconhecem-se nesses termos, fatores facilitadores para o processo de construção de uma cultura, interligando assim: capital social, cultura organizacional e inovação.

Nesse aspecto, Santiago (2011), resgata ainda as definições de missão, visão e valores como instrumentos que podem auxiliar no processo de construção de uma cultura que tenha a confiança como base. Isso porque, quando inseridas em processos de

comunicação, a missão identifica razões e objetivos para a existência das organizações, o que pode direcionar os esforços dos empregados, por atribuir sentido às atividades realizadas. Desde que, é claro, o discurso organizacional esteja alinhado com as suas práticas. Caso contrário, esses valores caem em descrédito, e o nível de confiança na relação empresa-empregados tende a cair.

Além disso, Santiago (2011), explica que sem a comunicação, dificilmente haverá a clareza necessária para que haja o compartilhamento de valores que propicie um ambiente com confiança. Contudo, destaca a importância de articular a comunicação na organização para fomentar a interação entre os funcionários, para assim atingir objetivos de modo a oportunizar resultados para as empresas. Ou seja, o papel da comunicação interna vai além da circulação de informações, ela é também responsável pelo compartilhamento de conhecimento, que se dá a partir das interações e relacionamentos por ela construídos. Nesse sentido,

Os protagonistas desse enredo são os funcionários e os relacionamentos, internos ou externos, presentes ao longo do trajeto para chegar ao cliente, os quais serão sempre marcados pela comunicação, seja ela administrativa ou interna, institucional ou mercadológica (SANTIAGO, 2011, p. 319).

Nessa direção, ressalta-se a relação direta entre comunicação e relacionamento, e a relevância da confiança para a qualidade dos relacionamentos. Essa lógica vai funcionar tanto para as relações da organização com seus clientes, quanto para o público interno. Assim, evidencia-se que a gestão adequada e contínua da comunicação interna pode qualificar os relacionamentos, e conseqüentemente o nível de confiança entre os pares nas organizações. Incluem-se nesse processo as relações entre líderes e suas equipes, visto que “[...] quando apoiados por um processo eficiente de comunicação, espera-se que haja confiança e algo possa ser construído em torno de objetivos comuns [...]” (SANTIAGO, 2011, p. 321).

Desta forma, percebe-se, com a revisão bibliográfica realizada até aqui, no que se refere ao capital social, que há conexão com a cultura – seja ela do ambiente pessoal dos indivíduos que compõem a rede, ou daquela estabelecida nas organizações a partir das interações entre eles – o que evidencia a ocorrência deste fenômeno no meio organizacional, e o conecta a capacidade de as empresas inovarem. Tal situação sugere certa relação de dependência de práticas comunicacionais para que se forme o capital social, ou mesmo para que se obtenham resultados satisfatórios no que concerne à geração de ideias inovadoras como prática organizacional, conforme definição dos autores antes mencionados.

## **4 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O CAPITAL SOCIAL COMO BASE PARA A FORMAÇÃO DE UMA CULTURA PARA A INOVAÇÃO**

Neste capítulo serão apresentados: a empresa a ser estudada, os procedimentos metodológicos adotados, bem como a análise dos dados coletados com a pesquisa de campo: pesquisa exploratória e de documentos da empresa. O objetivo do estudo de campo apresentado neste capítulo é analisar as práticas comunicacionais utilizadas na empresa escolhida, a fim de verificar se propiciam a formação do capital social e, conseqüentemente, um ambiente favorável à inovação. Além disso, procura-se analisar se o relacionamento entre funcionários e a diretoria pode comprometer a capacidade de inovar em uma empresa.

### **4.1 Sobre a empresa estudada**

É importante destacar que o uso das informações, documentos e demais dados aqui analisados foi autorizado pela direção da empresa (Apêndice 1 – Modelo de Autorização). Contudo, por orientação ética, seu nome será preservado. Para fins de identificação será usado o nome fictício “B-612”. A organização escolhida é uma empresa de tecnologia que tem como diferencial o uso de dispositivos eletrônicos para rastreamento, uma tecnologia nova, o que sugere uma tendência à busca pela inovação.

A B-612 foi fundada em 2000 por um empreendedor individual, e tinha como principal atividade o desenvolvimento de um produto para o setor agropecuário. Houve, então, um investimento em pesquisas e testes que oportunizaram a expansão da linha de produtos. Assim, por sentir a necessidade de mais investimentos, este empreendedor convidou mais três amigos para formar uma sociedade. A empresa, então, começou a desenvolver softwares para a gestão e rastreamento de: documentos, bens materiais (equipamentos, peças, ferramentas), pessoas, dentre outros. Essa virada foi possível principalmente pela conquista de clientes da área industrial e de geração de energia. Em 2010, com seus produtos mais definidos e funcionais, a B-612 mudou de sede integrando-se ao parque científico e tecnológico de uma instituição de ensino superior no Rio Grande do Sul.

Em 2013 a B-612 expandiu os seus negócios, deixou de ser uma empresa de sociedade *LTDA* passando a *S/A* de capital fechado, atraiu mais investimentos internacionais, e desde então vem aumentando o número de funcionários. Hoje ela ocupa um espaço ainda maior no parque tecnológico em que está situada, o que dá visibilidade

frente ao mercado, atraindo propostas de parcerias de grandes empresas nacionais e internacionais<sup>5</sup>.

A empresa declara formalmente, na missão e visão<sup>6</sup>, o compromisso em oferecer produtos com alto grau de inovação tecnológica. Além disso, reforça o objetivo de ser referência no seu campo de atuação, o que indica, portanto, que o foco em inovação é vital para essa organização, na medida em que ser referência no mercado de tecnologia implica necessariamente em trazer soluções inovadoras.

A B-612 tem aproximadamente 50 empregados, a maioria deles, cerca de 30, atua na sede. Os demais estão distribuídos nas empresas clientes, ou em outros estados onde a empresa mantém escritórios.

A direção da B-612 é formada por quatro sócios majoritários, sendo estes responsáveis pelas diretorias: financeira, que é também o CEO; comercial, responsável também pelo relacionamento com os clientes; tecnologia; e implantação, responsável pela execução dos projetos. Abaixo da diretoria estão: gerente de TI, gerente comercial, abaixo destes, está o gerente de projetos, os líderes distribuídos em áreas de atuação, como o líder de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, de Produtos, do Administrativo/Financeiro, da Qualidade e de Infraestrutura. Alguns setores reportam-se diretamente ao CEO da empresa, como é o caso da gerencia de TI e área de qualidade, mesmo que está última tenha hierarquicamente menos influência do que a anterior.

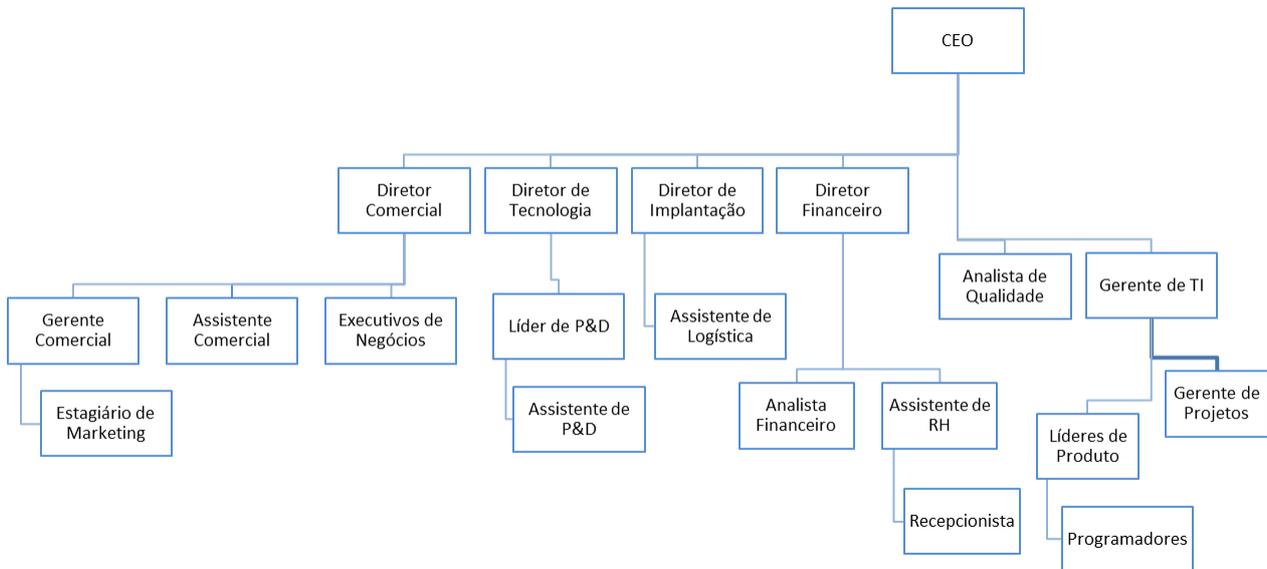
Essa relação entre as áreas pode ser melhor compreendida no organograma da empresa, conforme a Figura 2 – Organograma Vertical, que segue.

---

<sup>5</sup> Em 2014 a empresa firmou parceria com uma grande multinacional, um dos maiores fornecedores de equipamentos para os sistemas que ela desenvolve.

<sup>6</sup> Missão e visão não serão descritos literalmente para evitar a identificação da empresa.

Figura 2: Organograma Vertical



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

#### 4.1.1 O fluxo da comunicação

A B-612 não possui um departamento de comunicação institucionalizado, mas dispõe de alguns canais para a comunicação entre os funcionários, tais como: e-mail corporativo, ramais de telefone individuais, software para troca de mensagens instantâneas e reuniões. Além disso, conta com uma área de socialização, a cozinha, que é também local de descanso, TV e jogos.

Verificou-se, a partir dos dados fornecidos por um informante-chave, que não há um o fluxo formal de comunicação. Porém, há um cargo de estágio, que tem o objetivo de desenvolver as relações comerciais de um dos produtos. Esse cargo hoje é preenchido por uma estudante de Marketing, a qual tem realizado também atividades relacionadas à comunicação. Além das atividades comerciais de um dos produtos da empresa, suas funções são: a criação de peças gráficas para comunicados internos e divulgação de informações no site de rede social, Facebook.

Apesar disso, a B-612 tem contrato com uma agência de comunicação, a qual está desenvolvendo o posicionamento de mercado, para futuramente criar e executar um plano de comunicação, que incluirá a comunicação interna.

Apresentados os dados sobre a empresa, que é objeto deste estudo, a seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos e, na sequência, a análise dos dados do estudo empírico.

## 4.2 Procedimentos metodológicos

Este trabalho propõe-se a analisar como os processos comunicativos podem interferir na formação do capital social entre os funcionários de uma organização e na sua capacidade de inovar. A fim de refletir sobre o potencial da comunicação interna nesse processo, a pesquisa de campo na B-612 contribuirá para ampliar essa discussão. Portanto, buscou-se para este estudo uma empresa de tecnologia e como objeto o relacionamento entre os funcionários para analisar em que medida as relações entre eles interfere na sua capacidade de inovar.

A seguir, descreve-se como será constituído o *corpus* de estudo a partir dos procedimentos metodológicos e técnicas empregadas.

### 4.2.1 Técnicas de pesquisa adotadas

A fim de atingir o objetivo proposto, foram utilizadas as seguintes técnicas: pesquisa exploratória, com entrevistas em profundidade, e análise documental.

A entrevista em profundidade é um recurso que, de acordo com Duarte (2008), permite explorar, conhecer e aprofundar um tema para apreender especificidades sobre os fenômenos a serem estudados, a partir da experiência subjetiva das fontes selecionadas. O autor destaca três tipos de entrevistas em profundidade: “[...] abertas, semi-abertas e fechadas, originárias, respectivamente, de questões não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas” (DUARTE, 2008, p. 64).

A entrevista em profundidade do tipo aberta tem, segundo o autor, caráter exploratório, e como principal objetivo a realização de uma sondagem para conhecer melhor o tema e preparar uma nova etapa, com roteiro semiestruturado ou para aplicação de questionário estruturado; já a semiaberta, parte de um roteiro com questões-guia para abranger os interesses já conhecidos para um estudo. Segundo Duarte (Ibid.), o problema de pesquisa é o foco e as questões vão conduzir o entrevistado a fornecer informações que aprofundem o tema; quanto à entrevista fechada tem como objetivo buscar opinião de um número maior de pessoas, as quais respondem às mesmas perguntas e não há discussão sobre esses questionamentos. Deste modo, é preciso conhecer o assunto, para garantir que as respostas sejam comparadas e os resultados contribuam, de fato, para a pesquisa (DUARTE, 2008).

Convém salientar que o fato de a autora desta pesquisa ter tido a vivência no dia-a-dia da organização antes do início deste estudo, possibilitou conhecimento prévio de

informações que direcionaram a estruturação das questões para as entrevistas. Dessa forma, foi possível avançar da pesquisa exploratória, para a entrevista em profundidade.

Sendo assim, neste estudo identificou-se a necessidade da realização de entrevista em profundidade semiaberta, para conhecer a percepção dos empregados da B-612 sobre como é a comunicação interna, os relacionamentos e a confiança dentro da organização, assim como o esforço para inovar e práticas da empresa nesse sentido.

Além das entrevistas, também foi utilizada a técnica de pesquisa documental, que é reconhecida em diferentes áreas do conhecimento, e considerada método e técnica, já que, como método “[...] pressupõe o ângulo escolhido como base de uma investigação” (MOREIRA, 2008, p. 272), e ao mesmo tempo, como técnica, serve de recurso complementar para obter informações. Para este trabalho a técnica foi adotada, porque se teve acesso a um relatório diagnóstico sobre a cultura para a inovação dentro da empresa. Documento de ordem primária, de acordo com Moreira (Ibid.), por se tratar de um relatório interno da empresa. O relatório em questão é o resultado da análise feita pelo Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI), de um dos programas desta instituição, que tem como objetivo promover a cultura da inovação em empresas do Rio Grande do Sul. Nesse documento serão analisados os dados obtidos, como forma de comparar com os resultados das entrevistas, a fim de melhor compreender a cultura para inovação da B-612, caso exista.

A seguir será descrito como serão selecionados os entrevistados, a realização das entrevistas e a coleta de dados.

#### **4.2.2 Constituição do *corpus* de estudo**

Com o objetivo de obter os dados necessários para a pesquisa, contou-se com a colaboração de quatro membros da B-612. O primeiro deles, Diretor de Tecnologia, o qual autorizou uso das informações, e concedeu entrevista para relatar as principais questões relacionadas à cultura organizacional, a comunicação e foco em inovação; outra contribuição importante veio de um membro-chave, que tinha acesso ao documento que foi cedido para análise, bem como a informações que complementaram os dados que já eram de conhecimento da pesquisadora, os quais puderam ser atualizados.

A seleção dos informantes para a entrevista em profundidade foi realizada de modo intencional, conforme definição de Duarte (2008), para garantir diferentes perspectivas, a disponibilidade para conceder a entrevista e envolvimento com os temas relacionados ao estudo. Assim, foram realizadas três entrevistas em profundidade, com tempo entre 40 e 60 minutos, e os entrevistados escolhidos com base na atuação dentro da empresa. O objetivo

foi abranger uma visão da gestão, do operacional e função intermediária entre a direção e a operação.

Deste modo, obtiveram-se os relatos do diretor de tecnologia, da assistente comercial e de um dos membros da área de Tecnologia da Informação - TI. Para a realização da entrevista semiaberta, as perguntas foram estruturadas a partir do conhecimento prévio obtido da experiência da pesquisadora na empresa, da troca de informações com um informante a que se teve acesso, e com foco nos objetivos da pesquisa. O roteiro (Apêndice 2 – Instrumento de pesquisa) foi composto de oito perguntas gerais que foram sendo conduzidas e aprofundadas de acordo com as respostas dos entrevistados. Tais práticas vão ao encontro das condições de validade e confiabilidade dos métodos de pesquisa qualitativa descritos por Duarte (2008).

Os instrumentos de coleta utilizados foram: a gravação, para garantir o registro completo e integral das entrevistas, bem como anotações, para registrar dados novos, fazer observações sobre momentos da entrevista e destacar informações relevantes para serem consideradas durante a análise (DUARTE, 2008).

#### **4.2.3 A análise dos relatos**

Além dos critérios adotados para a seleção dos sujeitos entrevistados e para a elaboração do roteiro de questões utilizado, preocupou-se também com a forma de análise dos relatos obtidos, a fim de garantir a integridade e validade da pesquisa. Assim, procurou-se ancorar a análise em metodologias consolidadas, para evitar a livre interpretação e a interferência de impressões pessoais.

Sendo assim, primeiro realizou-se a classificação do conteúdo obtido a partir da transcrição parcial do que foi relatado nas entrevistas, o que permitiu agrupar as informações em categorias, definidas por Duarte (2008) como “[...] uma unidade de análise completa e única em si mesma” (p. 79). Essas categorias foram organizadas no Quadro 2, o qual será apresentado no próximo tópico 4.2.4 Percurso e apresentação.

Estabelecidas as categorias, de acordo com os objetivos de pesquisa, a análise das entrevistas foi realizada com uso da técnica de “análise e interpretação” que, segundo Gil (2008) “[...] tem como objetivo a procura de sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos” (p. 156). De acordo com este autor, a interpretação dos dados precisa ser feita de forma que se integre com um universo mais amplo, o dos fundamentos teóricos, para que se identifique o significado das informações obtidas. Isto porque os fundamentos teóricos permitem, então, verificar a existência de uma diversidade de informações interconectadas, as quais refletem no

comportamento de cada grupo. Tal característica, segundo o autor, confere às teorias a base para o estabelecimento de generalizações, essencial para uma análise interpretativa. Ademais, esses fundamentos, segundo Gil (2008) auxiliam também na formulação e delimitação do problema de pesquisa. O autor destaca que

[...] a interpretação de dados é entendida como um processo que sucede a sua análise. Mas estes dois processos estão intimamente relacionados. Nas pesquisas qualitativas, especialmente, não há como separar os dois processos. Por essa razão é que muitos relatórios de pesquisa não contemplam seções separadas para tratar dos dois processos (GIL, 2008, p. 177).

Deste modo, foi estabelecido um padrão para a classificação por categorias, dentro das quais será feita a análise interpretativa do conteúdo gerado com as entrevistas em profundidade.

O padrão definido para este estudo e o percurso desde a realização das entrevistas, bem como para apresentação das respostas obtidas e as análises, seguem descritos no item a seguir.

#### **4.2.4 Percurso e apresentação**

As entrevistas foram realizadas com três empregados da B-612 entre os dias 20 e 23 de outubro de 2014, fora da empresa em que trabalham, a fim de deixá-los confortáveis para responder às questões. Como informado no tópico anterior, foram propostas questões semiabertas sobre comunicação, relacionamento, confiança e inovação, que foram definidos de acordo com os objetivos propostos nesta pesquisa. Acrescentaram-se ainda perguntas específicas, sempre que identificada a necessidade de aprofundar algum tema abordado pelo entrevistado.

As três entrevistas foram gravadas e, a partir da revisão do material em áudio e leitura das anotações geradas durante os encontros, as informações foram sendo transcritas identificando marcas discursivas e realizando os agrupamentos por itens em comum para a posterior análise dos relatos.

No decorrer da análise encontram-se excertos dos relatos dos entrevistados. Importa desde aqui ressaltar que partes das falas foram reproduzidas tal como verbalizadas pelos sujeitos, motivo pelo qual esses apresentam linguagem coloquial, fora do padrão culto da língua portuguesa, e com marcas típicas da expressão verbal.

Além disso, convém destacar que as entrevistas foram realizadas de acordo com as diretrizes do Comitê de Ética da UFRGS. Assim, para permitir aos entrevistados emitir

opiniões e juízos livremente, suas identidades foram resguardadas. Eles assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual prevê total privacidade e mantém sigilo de qualquer dado que possa direta ou indiretamente expor as suas identidades. No Apêndice 3 – TCLE – encontra-se o modelo do termo assinado pelos entrevistados.

Por esse motivo, os empregados entrevistados serão referenciados por E1, E2 e E3, de acordo com o quadro que segue (Quadro 1 – Identificação dos entrevistados).

Quadro 1 – Identificação dos entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Área dentro da empresa</b>
E1	Comercial
E2	Diretoria
E3	Tecnologia da Informação - TI

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Nesse sentido, embora as declarações correspondam à transcrição literal em seus relatos, palavras indicando nomes próprios ou qualquer informação que pudesse identificá-los foram substituídas por termos semelhantes que permitissem manter o anonimato dos sujeitos.

Para a análise das informações coletadas através das entrevistas em profundidade, as questões foram agrupadas em temas mais centrais abrangendo: comunicação interna (perguntas 1 e 2), relacionamento (perguntas 3, 4 e 8), inovação (perguntas 5, 6 e 7), e dentro desses grupos gerais, subcategorias que foram surgindo de acordo com as informações apresentadas pelos respondentes.

A seguir, no quadro 2 – Identificação das categorias –, apresenta-se a divisão das categorias principais e subcategorias que serão analisadas.

Quadro 2 – Identificação das categorias

<b>Categoria Principal</b>	<b>Subcategorias</b>
1- Comunicação Interna	Entendimento geral sobre comunicação interna; A importância da comunicação interna para a empresa; Como acontece a comunicação na empresa.
2- Relacionamento	Relacionamento entre os funcionários; Relacionamento com a diretoria da empresa.
3- Confiança	A confiança entre os colegas; Quanto às trocas de informações; Envolvimento da diretoria.
4- Inovação	Processos formais para inovar; Oportunidades não exploradas para inovar.

Fonte: Elaborado pela autora.

No tópico a seguir apresenta-se a análise interpretativa dos dados obtidos nas entrevistas em profundidade dividida nas categorias antes apresentadas.

### 4.3 Comunicação e capital social na busca pela inovação na B-612

Neste item apresenta-se a análise interpretativa dos dados obtidos no estudo de campo, o qual tem como foco analisar os processos comunicativos e o relacionamento entre os empregados da B-612, como estes refletem na formação do capital social e na sua capacidade de inovar.

#### 4.3.1 Categoria 1 - Comunicação interna

Neste item procurou-se conhecer o entendimento dos entrevistados sobre a comunicação interna, a importância da comunicação para a empresa na perspectiva dos entrevistados e como acontece a comunicação na B-612, bem como os canais disponíveis e os ambientes em que ela ocorre, mesmo que informalmente. A seguir estão divididos em tópicos os temas abordados nas entrevistas.

##### 4.3.1.1 Comunicação interna

Os entrevistados demonstraram conhecimento sobre comunicação interna, apesar de relacionarem mais à atividade de informar, como se vê nos excertos<sup>7</sup> a seguir:

Comunicação interna é todo pessoal **estar ciente do que acontece dentro da empresa** como um todo (E1).

Comunicação Interna eu acredito que seja onde **os principais avisos**, ou os principais tópicos, eles **precisem ser esclarecidos, ou informados** aos demais colaboradores (E3).

O informante E2 compreende comunicação de modo um pouco diverso. Direta ou indiretamente, falou da capacidade da comunicação interna de transmitir conhecimento sobre a empresa, como ela atua, o que ela faz, e como dissemina a cultura (sem citar diretamente a cultura), os valores e a disciplina, o que consta no excerto que segue:

<sup>7</sup> Uma vez que os excertos estão aqui apresentados fora do contexto da entrevista, destaca-se, em alguns trechos, a qual sujeito se referem, a que processos ou ideias os entrevistados estão se referindo, a fim de tornar o relato e análise compreensíveis.

Essa **comunicação interna tem que ser quase como um DNA**, quase como uma postura de genética. E a partir daí, **o colaborador**, e quem participa da organização, ele tem que concordar com isso, ele **tem que fazer parte disso** aí (E2).

Ademais, percebeu-se divergência no que diz respeito à possibilidade de qualificação dos relacionamentos através da comunicação. Para o informante E1 a comunicação interna contribui para o desempenho das atividades, mas também para a motivação, conforme consta no excerto a seguir.

Eu acredito que a comunicação interna vai além disso [*de informar*], ela **colabora na questão de motivação, no entusiasmo, na participação** de todos. É o lugar onde o pessoal fica o dia inteiro, **se não tiver uma boa vivência**, uma harmonia [*pausa*] a coisa desanda (E1).

Por sua vez, o informante E3 vê a comunicação interna como uma ferramenta de *feedback* geral, para informar a todos. Mas, expressa particular interesse por *feedbacks* individuais, como forma de os funcionários conhecerem a visão dos seus pares e superiores sobre o seu trabalho, entender a importância das suas atividades, direcionamento da empresa e assim por diante. Ele diz:

Se tu tá bem informado de tudo que está acontecendo, tu tem *feedbacks* regulares, **a comunicação interna ela viria muito mais a agregar o pouco que tu não sabe**, ou ter uma visão geral do resto (E3).

Embora atribua caráter funcional à comunicação interna, o informante E3 acredita que seja possível qualificar os relacionamentos através da comunicação, como se vê a seguir:

É possível, dependendo da forma que tu trate. [...], mas aí também é uma política mais de **a gestão de pessoas em eventos internos pra realmente fazer com que as pessoas saiam das suas ilhas** [*mesas*]. Mas aí eu vejo isso aí como **algo em conjunto, não apenas comunicar**. Não basta apenas tu comunicar (E3).

O entrevistado argumenta, então, que precisaria de uma atuação do departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa para mobilizar as pessoas. Quando questionado se acha que o RH conseguiria fazer isso sem comunicação, responde que não, o informante E3 acredita que, sem comunicação isso não seria possível.

Assim, nota-se que os entrevistados veem a comunicação interna com função informativa, mas que, apesar disso, conseguem perceber outras contribuições possíveis da comunicação para o ambiente em que trabalham. Isso fica mais evidente no tópico a seguir, que fala da importância da comunicação para a empresa.

#### 4.3.1.2 A importância da comunicação para a empresa

Após provocar a reflexão dos entrevistados sobre o que é comunicação interna, procurou-se saber, enfim, qual a importância da comunicação interna na empresa em que trabalham. Os entrevistados E1 e E3 foram categóricos ao responder que a empresa não dá qualquer importância a isso. Apesar de ambos hesitarem para responder, resumem, enfim, com a mesma palavra: “nenhuma”.

Para o informante E2, a questão repercutiu de forma diferente. Com a visão de gestor, reconhece que não “era” dada importância, mas que a diretoria da empresa já percebeu essa falha. O informante E2 relata que na pesquisa interna realizada pela agência contratada, foi investigado como os funcionários veem a empresa sob diferentes aspectos. Segundo o informante E2, descobriram informações conflitantes entre os pares. A respeito disso, ele diz:

Me surpreendeu [*saber disso*], ao mesmo tempo que **me sacudiu, pra gente fazer uma tomada de atitude** (E2).

E acrescenta:

Então, eu acho que **é um pecado enorme a comunicação interna ser fraca**. E a gente peca. Nós **nos preocupamos mais em vender lá fora, do que vender internamente**. [...] Eu acho isso super importante, eu acho isso aí um dos valores mais importantes (E2).

Essas afirmações, mais do que demonstrar um desejo de mudar o cenário da comunicação interna, mostram que: a) não havia mesmo o conhecimento do fato, e por isso não era dada a devida importância; b) ainda não está claro o que é a comunicação interna, visto que o informante E2 confunde endomarketing e comunicação quando diz que precisam “vender internamente” os valores da empresa; e c) mostra que, embora a direção tenha supostamente se conscientizado, não foi tomada qualquer atitude até o momento, corroborando para a impressão, dos empregados E1 e E3, de que a comunicação interna não é importante para a empresa. Afinal, a ausência de ações ou informações sobre a situação “comunica” algo, ainda que indiretamente.

#### 4.3.1.3 Como acontece a comunicação na empresa

Ao falar sobre a importância da comunicação dentro da B-612, procurou-se também verificar como a comunicação acontece na empresa, ou como os entrevistados acreditam

que se dê essa dinâmica. Desta forma, obteve-se como resposta a essa questão, de todos os respondentes, direta ou indiretamente, que a comunicação interna é “fragmentada”, o que está evidenciado nas afirmações que seguem:

A empresa como um todo não sabe qual a importância da comunicação, então **cada um faz como acha correto** (E1).

A gente não tem ainda uma música só tocando no baile, entendeu? A gente tem várias músicas em ambientes diferentes tocando dentro da mesma empresa. **Ainda não unificamos isso** (E2).

**Qualquer um hoje pode se adonar ou pode realizar um comunicado interno** a qualquer momento. Qualquer pessoa (E3).

Além disso, o informante E1 e E3 destacam uma divergência quanto ao entendimento de comunicação pelos demais funcionários, que tomam a iniciativa e tentam fazer comunicação. O informante E3 diz que:

O que hoje a B-612 chama de comunicação interna nada mais é do que **‘e-mails enviados para comunicar alguns eventos’** que esporadicamente ocorrem (E3).

O informante E3 aponta a falta de qualificação da pessoa que faz esses comunicados, a qual ele acredita ser a responsável “oficial” para essa atividade.

Por sua vez, o informante E1 destaca também a iniciativa de pessoas de setores sem qualquer conexão com comunicação interna, como pessoas de TI, que se envolvem em ações motivacionais esporádicas. Sem planejamento, quase sempre sem um objetivo claro, essas pessoas procuram verba para as suas ideias. E1 ressalta que sequer questionam se esse é o objetivo da organização, como se vê no excerto a seguir:

[...] eles [*esses funcionários*] simplesmente **saem buscando verba e outros colegas para ajudar** na ideia que tiveram, **sem conhecimento de nada** (E1).

Para o E1 isso causa mais ruído e até algumas desavenças, devido à disputa por visibilidade entre os diferentes colegas que tomam essas iniciativas.

Sendo assim, essas e outras afirmações levaram a inferir que a comunicação interna acontece de forma espontânea e desordenada, de acordo com a necessidade de interação entre os funcionários. Seja para a execução de alguma atividade, para comunicar algum evento, ou para convites e informativos aleatórios. Com base nas respostas dos informantes pode-se inferir que não há um planejamento para comunicação, nem um responsável que a gerencie.

Contudo, procurou-se compreender como a comunicação acontece na empresa. Por isso, os entrevistados foram questionados sobre quais os canais de comunicação disponíveis na empresa. O informante E1 e o E3 citaram canais como: e-mail corporativo, telefone, software de troca de mensagens instantâneas (*Skype*) e reuniões.

Houve divergência entre eles ao falar dos murais, ou quadros. O informante E1 explicou que têm murais na maioria dos setores, e na área de convivência dos funcionários, mas que neles não têm “recados ou informações”. O informante E1 diz que estes não estão sendo utilizados. Já o E3, acredita que a função dos quadros seja para o uso das equipes. E ressalta:

Eu não encaro ele [*o quadro*] como uma forma de comunicação interna. O quadro que nós utilizamos **é pra controlar o nosso processo e o nosso desenvolvimento de projetos** (E3).

Explica que na equipe dele usam o quadro para aplicar o método *Kaizen*, que prevê a exposição do andamento das atividades durante o ciclo de vida do projeto.

Assim, nota-se que esses “quadros” ou “murais” têm função de canal de comunicação, ainda que os funcionários entrevistados não percebam. Isso porque, expor um projeto tem objetivo de alinhar as informações entre os membros da equipe, e para os demais empregados da empresa que tenham acesso a esses dados. Infere-se, portanto, a falta de entendimento sobre comunicação, visto que esta não se resume a informativos e “recados em murais”.

Além disso, os informantes mencionaram o uso de um sistema de gestão de projetos, o Jira. Segundo os entrevistados, nesse sistema eles têm acesso às informações dos projetos em andamento. Assim, podem, por meio do software, dialogar com os colegas envolvidos nos projetos, ou mesmo contribuir e acompanhar o andamento dos processos. Porém o informante E1 acredita que esse sistema está sendo utilizado somente pela TI. O informante E2, por sua vez, diz que a TI utiliza, e que ele, como diretor, poderia acessar e acompanhar, mas não o faz por falta de tempo, visto que o sistema gera muitos dados e ele não tem tempo para ler tudo. O E3 diz que o sistema é, de fato, muito utilizado pela TI, mas com o objetivo de delegar atividades e acompanhar o andamento das tarefas de cada um. Diz que não usam essa ferramenta pensando no compartilhamento de informações. O E3 informa, ainda, que nesse sistema está incluído um software, em que são documentados os projetos.

Ao falar do sistema de gestão, E3 indica também a criação de uma espécie de *blog*<sup>8</sup> dentro desse *software*, através do qual os membros das equipes de TI podem trocar

---

<sup>8</sup> Site com estrutura simples que permite a publicação rápida de textos, geralmente organizados de forma cronológica inversa, que podem ser escritos por um número variável de pessoas.

informações. Diz que esse espaço está sendo usado para combinar encontros fora do horário de expediente. Dessa forma, não há troca de conhecimento ou compartilhamento de dados dos projetos nesse canal, mas é um canal de comunicação que está sendo usado para integrar as equipes, ainda que indiretamente; percebe-se aqui um potencial para esse fim.

Em complemento ao tema, o informante E2 afirmou que:

O maior canal de comunicação ainda é o **convívio** (E2).

O informante E2 acredita que as pessoas não leem mais o que é enviado, ou compartilhado de forma escrita. Então a comunicação verbal, para ele, é a que funciona melhor. Explica que quando precisa saber do andamento de algum projeto, ele vai até a equipe e pergunta diretamente.

Então eu acho que a comunicação mesmo, **a gente tem que se dedicar internamente com conversa, com bate-papo, com uma parte informal.** É difícil a gente *culturar* com coisas escritas. Acho que nós **temos que encontrar outras formas de comunicação.** (E2)

Outro fato que chamou a atenção quando se falou dos canais nas entrevistas, foi a divergência sobre a ocorrência de reuniões. O E1 afirma que as reuniões estejam mais espaçadas atualmente, e que não há uma reunião com todos os colaboradores. Diz que há apenas reuniões internas dos setores, ou agendadas entre pessoas que tenham uma pauta em comum para discutir. Por sua vez, o E2 cita diferentes reuniões, além das periódicas, com diretoria e equipes, encontros para falar de produtos, e às vezes até mesmo para discutir algumas ideias. Já o E3 descreve pontualmente uma série de reuniões existentes, e detalha a frequência com que elas ocorrem: a reunião de equipe e a de líderes de equipes com os gerentes (que inclui o gerente comercial) que é um encontro semanal; a reunião geral de TI, com todas as equipes e o gestor, que ocorre mensalmente; e as de diretoria, em que apenas o gestor de TI e diretores participam, que é semanal.

Esse desencontro de informações, e conhecimento fragmentado do que ocorre dentro da organização se mostrou presente em todos os relatos. Cada pessoa, ou setor parece ter acesso a partes de informações, e muitas delas advêm dos relacionamentos interpessoais que mantém com pessoas dos setores diferentes dos seus. Evidenciando uma comunicação fragmentada, pendendo para o informal, de âmbito pessoal.

No item a seguir será abordado o relacionamento entre os empregados da empresa, com o objetivo de melhor compreender essas relações.

### 4.3.2 Categoria 2 - Relacionamento

Neste tópico aborda-se a questão do relacionamento entre os empregados da B-612. Procura-se conhecer como são esses vínculos, com o objetivo de verificar, em consequência disso, se há confiança entre eles. A seguir, apresentam-se os relatos de como os entrevistados percebem os relacionamentos entre os empregados, e entre os empregados e a diretoria da empresa.

#### 4.3.2.1 Relacionamento entre os funcionários

A respeito do relacionamento entre os funcionários, identificaram-se opiniões divergentes. Foi mencionado que a empresa está passando por mudanças e, nota-se que as respostas refletem essas mudanças e como isso está afetando os entrevistados particularmente, como pode ser percebido nas afirmações que seguem:

**Há um tempo atrás o relacionamento ele era mais [pausa] mais humano assim.** Mas agora com o tempo, *assim*, que a empresa começou a crescer, que começou a entrar mais gente, né? Daí a gente nota que tá mais fechado, **tem mais grupinhos**, assim (E1).

Eu acho que está bem legal, **a gente evoluiu bastante**, a gente tem, vamos dizer assim: '**algodão entre os cristais**'<sup>9</sup>; que era uma coisa que a gente não tinha. Existia umas vaidades, existia umas competições bobas, medições de beleza, há um tempo atrás houve isso [*disputas de ego*] (E2).

Na empresa, assim como em todas as outras, aqui é até muito mais forte e enraizado, **existem grupos ou feudos**<sup>10</sup>. Onde **é muito difícil**, até já foi debatido em reuniões, **que as equipes elas se misturem**. É algo que não, *bah*, é quase nulo, **não ocorre** (E3).

O informante E1 observou que a empresa vem passando por uma série de mudanças, tanto de funções, quanto gerenciais, e percebe certa instabilidade no clima da organização. O informante E2, como foi visto antes, também fala dessas mudanças, mas com muito otimismo. A respeito disso, complementa:

Então a gente tem trabalhado isso aí: **as tarefas estão bem definidas**. A gente avançou bastante nisso, conseguimos melhorar bastante (E2).

<sup>9</sup> A expressão usada pelo entrevistado quer dizer que disputas internas, e conflitos de perfis que ocorriam com frequência, foram amenizados com a inserção de um mediador entre as pessoas, como será visto no decorrer da análise.

<sup>10</sup> Referindo-se a grupos fechados.

É possível que, o otimismo percebido na fala do informante E2, seja por que ele sabe o propósito das mudanças, está envolvido nessas decisões e acredita que está obtendo os resultados esperados. Mas, com base nas respostas dos outros entrevistados, isso não está sendo percebido pelos demais.

Contudo, sob o ponto de vista do informante E3, há uma divisão clara entre as equipes dentro da TI, sendo a equipe dele a mais isolada. O informante E3 relata uma adversidade e uma resistência para aceita-los. Diz que observa isso nos eventos e “saídas do pessoal”. Apesar disso, o informante E3 acredita que as pessoas estão tentando se unir, promovendo mais eventos para integração. Assim, ele acredita que, aos poucos, essas diferenças – no âmbito pessoal – parecem estar diminuindo.

Destaca-se, aqui, que esses eventos não são institucionalizados, o que ressalta, mais uma vez, a comunicação espontânea, informal e fragmentada descrita antes pelos entrevistados.

Essa situação foi descrita também pelo informante E2, quando diz:

O pessoal de TI, **dentro da própria TI tem grupos diferentes**, que fazem coisas diferentes, **que são tratados de formas diferentes** (E2).

Para o informante E2, essa diferença é resultado da postura da diretoria. Ele explica:

**Ainda estamos tratando a empresa por produto e não como empresa.** Isso é uma coisa que eu não gosto muito, nós temos que quebrar isso aí (E2).

O informante E2 explica que, na prática, isso significa que as equipes estão “ilhadas”<sup>11</sup>, cada uma resolvendo o seu produto, da sua forma, e a diretoria da empresa conduz o desenvolvimento a partir das necessidades que os clientes e equipes relatam, deliberando tarefas corretivas, dando mais atenção para um ou outro.

Então, **se ainda existem desconexões, é culpa dos gestores**, *entendeu?* Os gestores têm que, de forma sutil, inteligente e perspicaz, adotar métodos que possibilitem um **fórum de comunicação**, no TI, do TI com o comercial, do comercial com o financeiro [*pausa*] **para que eles vejam que é importante essa integração.** (E2)

O informante E3 confirma essa divisão entre os setores. Acredita que o administrativo e o comercial, são mais afastados da TI, por exemplo, e entre eles, por questões de afinidade. Assim como as demais “pessoas que são departamentos”<sup>12</sup>, como a “qualidade”, por exemplo. Observa, ainda, que a inserção de um gerente de projetos na

<sup>11</sup> Termo usado pelo informante E2.

<sup>12</sup> Expressão verbalizada pelo informante E3 para definir cargos que funcionam como departamentos, que são vistos por ele dessa forma.

equipe, que foi para facilitar o andamento das atividades, dialogando com os demais setores, ocasionou um distanciamento maior da TI em relação ao restante da empresa. Isso porque agora não precisam mais interagir com as pessoas de outras equipes, nem mesmo para o trabalho. Mas, o E3 não vê problemas nisso, considera excelente, ainda que o afaste mais das pessoas de outras áreas.

Deste modo, nota-se que a cultura da empresa está se desenhando a partir de comportamentos cada vez mais individualistas, mais funcionais, contrariando o esperado para uma empresa de tecnologia que visa à inovação. Isso também porque não é percebido interesse em um comportamento diferente por parte da direção da empresa. O que ficará um pouco mais claro, a seguir, com os relatos obtidos e análise sobre o relacionamento dos funcionários com os diretores.

#### *4.3.2.1 Relacionamento com a diretoria da empresa*

A partir da constatação de um cenário em que não existe a formalização da comunicação interna, entende-se que a transmissão de valores institucionais esteja baseada nas ações da diretoria, por representarem a empresa. Principalmente por se tratar de uma empresa pequena, em que o acesso a essas pessoas está facilitado pelo convívio. Então, procurou-se explorar nas entrevistas, como é a relação dos funcionários com a diretoria; se essas relações influenciam no comportamento deles. O objetivo é verificar se há horizontalidade, apesar da hierarquia, se os diretores são acessíveis e se há espaço para o diálogo.

De acordo com os informantes E1, E2 e E3, todos os diretores são bastante acessíveis. Além do mais, fisicamente eles estão junto às equipes, têm os mesmos espaços de convivência, circulam pela empresa e têm as suas salas abertas. Não há portas nas salas dos diretores, ou seja, não existe limitação física. O informante E1 observou que a relação é fácil e próxima. Por sua vez, os informantes E2 e E3 consideram o relacionamento com a diretoria bom, mas, ambos destacam as diferenças de perfil entre os diretores, o que influencia nos relacionamentos estabelecidos com cada um deles. O informante E2 afirma que:

A diretoria **deveria ter um fórum de comunicação, pra que falasse como um só**, e não cada um de um jeito, individualmente (E2).

Essa afirmação demonstra a preocupação do informante E2 com a desconexão entre as ideias dos diretores e valores por eles difundidos na empresa.

O informante E3 relata que se sente muito à vontade para expor alguma situação para os diretores, e cita um caso em que precisou recorrer ao CEO da empresa:

[...] Inclusive já até tratei de coisas que estavam acontecendo com o cliente, que o meu antigo gestor, **eu não sentia que era passado o *feedback***, e realmente foi dado esse *follow up*<sup>13</sup>, **eu passei direto e falei com o diretor da empresa**, no caso. [...] Ele ficou ciente de futuros problemas, e o cenário que estava acontecendo no cliente porque a visão que era dada é que estava tudo lindo, maravilhoso, e ele gostou de saber. **Gostou mais da iniciativa do que da informação**, porque não era boa (E3).

Percebeu-se na fala do informante E3 que ele interpretou aquela reação do diretor como um comportamento esperado dos empregados.

Contudo, o informante E2 considera essas situações um problema para a hierarquia. Ele ressalta que foi criado o cargo mediador entre as equipes e a diretoria, com a nomeação dos gerentes de TI e Comercial, para melhorar essa estrutura. O informante E2 revela que ter esse distanciamento facilita para que os diretores não sejam procurados a todo instante para falar de assuntos das operações.

Assim, essas informações, oportunizaram falar de hierarquia. Sobre esse tema, o informante E1 e o E3 destacaram o excesso de “líderes”, com cargos reconhecidos institucionalmente ou não.

Eu acredito que na empresa **existem muitos líderes e gestores, pra poucos funcionários**. [...] É uma escada com degrau muito pequeno, se tu for parar pra analisar. A gente tem um *presidente*, os diretores são a mesma coisa, daí tem um gerente da TI que é praticamente gerente de tudo. E daí tem as ramificações, que é um líder que é responsável por um produto e somos nós (E3).

Acerca deste assunto, o informante E1 observa que o excesso de líderes causa divergências e disputas de poder. Segundo o informante E1, a informação é a ferramenta usada para exercer esse poder.

Essa situação, descrita pelo informante E1, remete ao que foi dito pelo informante E2, quando indicou a presença de “disputa de egos” dentro da empresa, que afetava também a diretoria. De acordo com os relatos dos entrevistados, acredita-se que a forma encontrada pela empresa para resolver isso foi incluir responsáveis por áreas, e por atividades. Apesar de enrijecer a estrutura hierárquica, o informante E3, por exemplo, declarou-se confortável com a mudança, porque facilita o trabalho dele.

Já para o informante E1, esse novo modelo está se tornando autoritário demais. Percebe que houve aumento nas regras disciplinares, tais como cumprimento de horário e gastos (com deslocamento, hospedagens, telefone...), ele diz:

<sup>13</sup> Referindo-se à quebra na hierarquia.

[...] **não há mais liberdade para falar com quem quiser**, sobre qualquer assunto (E1).

Além disso, o informante E1 ressalta que novos funcionários não recebem informações sobre a estrutura hierárquica. Eles chegam sem saber quem serão os seus superiores e os responsáveis pelos assuntos na empresa. Isso ocasiona a situação de pessoas que se apoderam de determinadas posições, vão impondo a sua influência, e isso vai se instaurando no dia-a-dia. Contudo, o informante E1 relata que em alguns setores a hierarquia institucionalizada está sendo estabelecida, e respeitada, de modo que cada equipe fale com o seu gestor ou líder direto. Ideia que corrobora com a descrição feita pelos informantes E2 e E3 quando explicaram como está funcionando o fluxo de informações na TI com a nomeação dos líderes e função mediadora atribuída ao gerente.

No tópico que segue, a análise recai sobre os relacionamentos estabelecidos dentro da empresa, como são percebidos no ambiente de trabalho e se geram confiança.

#### 4.3.3 Categoria 4 - Confiança

Como visto na revisão bibliográfica, a confiança é um dos fatores que evidenciam a existência do capital social em um grupo (Putnam, 2002; D'Araújo, 2003; Matos, 2009). Deste modo, este tópico foi incluído nas entrevistas, a fim de verificar se há confiança e como os entrevistados vivenciam essa questão dentro da empresa.

##### 4.3.3.1 A confiança entre os colegas

Quando questionados se há confiança entre as pessoas na empresa, os informantes E1 e E3 retomaram que há uma divisão clara dos empregados em grupos, por eles definidos como fechados. Em função disso, estes entrevistados consideraram difícil avaliar se há confiança nos grupos dos quais eles não fazem parte. O informante E1 diz que:

Na TI, parece que o pessoal desses grupos *consegue* ser mais do que colegas, além de trabalharem juntos eles ainda saem juntos fora do horário de expediente. Já em outros **dá pra perceber que tem muita disputa, então [pausa] se tem disputa, não tem confiança.** (E1)

Nota-se nessa declaração que o informante E1 está inserido em um grupo em que as disputas internas afetam a confiança.

Por sua vez, o informante E3 acredita que:

Se for tratar um grupo de cinco pessoas [*sua equipe*], as cinco terem a mesma ideia<sup>14</sup>, principalmente acerca de uma mesma pessoa, é muito difícil (E3).

Apesar dessa declaração, para o informante E3, no desempenho das atividades ele acredita que há confiança. Ele relata que o avanço dos projetos depende disso, pois cada um está trabalhando em uma parte, o que requer um mínimo de confiança de que o trabalho esteja sendo realizado. Contrariando o que o informante E1 acredita, o informante E3 explica que ele e seus colegas quase não saem da empresa juntos porque é difícil conciliar horários, tempo, estilo de vida de cada um. Então esses eventos acontecem com pouca frequência. Mas, fica claro que poderia, e que até gostariam que acontecesse, pois há relação de amizade, além do coleguismo.

Para o informante E2 há confiança entre as pessoas do Comercial e da TI, assim como entre as pessoas do Comercial e da área de Tecnologia para a realização do trabalho. Isto porque, segundo o entrevistado E2, principalmente o comercial, precisa do apoio de pessoas de outros setores para que o trabalho seja realizado. Ele acredita que todos sabem que podem contar com ele, por exemplo, para resolver alguma dificuldade que estejam encontrando. É possível perceber nessa afirmação do entrevistado E2, que para ele a confiança é recíproca e conhecida pelos atores sociais. Se verdadeira, essa situação seria bastante positiva para a formação do capital social na empresa.

Convém destacar que esse relato do informante E2 está mais associado às relações de trabalho entre ele, os executivos e líderes de equipes. A relação de confiança com os demais funcionários pode ser um pouco diferente, como será visto no tópico que segue, o qual aborda a troca de informações e colaboração entre as equipes.

#### *4.3.3.2 Quanto às trocas de informações*

Na medida em que relacionamento e confiança foram tratados pelos três entrevistados a partir de uma perspectiva profissional, abordou-se ainda a questão do compartilhamento de informações, a colaboração entre os pares e da diretoria em relação aos funcionários. Isso porque, conforme destacado por Faccin; Genari e Macke (2010) há relação direta entre confiança e colaboração entre os pares.

A respeito disso, o informante E1 diz não ter conhecimento de trocas ou colaborações entre os colegas de equipes diferentes. O informante E2 tem a mesma

---

<sup>14</sup> Referindo-se a viabilidade de uma situação de confiança mútua entre os pares.

opinião, mas demonstra particular interesse em mudar esse quadro, pensando nos benefícios que poderia trazer para o desenvolvimento da empresa. Diz que precisam abrir “fóruns de comunicação”<sup>15</sup> para que aconteçam as trocas. Mas, ressalta que hoje os empregados, e mesmo a diretoria, não têm esse comportamento. Ele acredita, inclusive, que pessoas dentro da empresa veem reuniões e conversas como perda de tempo.

Então, o informante E2 mencionou uma situação em que estavam fazendo reuniões para pensar um novo software. Depois de alguns encontros, uma pessoa alheia a esse grupo, questionou porque ainda não haviam documentado nada, porque não haviam escrito uma única linha de código do sistema. Como que desconsiderando aquelas reuniões, como se não fosse trabalho, porque não havia nada escrito. Acerca desta situação, o informante E2 declara:

[...] Isso é uma *coisa* que precisa mudar nas pessoas, a forma de ver **esse tipo de atividade, para que sejam valorizadas e passem a acontecer com mais frequência** (E2).

O informante E2 fala, também, de sua ideia sobre como poderia ser realizada essa mudança:

Tu tem que primeiro **abrir um fórum** para que essa necessidade<sup>16</sup> venha de dentro pra fora. Nada que é impositivo, **nada que é imposto, se prevalece** (E2).

Percebe-se com essas reflexões do informante E2, que há divergência na visão das lideranças existentes sobre como conduzir as atividades. Visto que o informante E2 demonstra interesse em um ambiente aberto ao diálogo, com a realização de reuniões para discutir ideias, enquanto que outros criticam essa postura. Com base nas respostas do informante E2, acredita-se que esses conflitos refletiram até mesmo no recrutamento de pessoal, já que não fica claro qual o modelo de gestão desejado pelos diretores, e conseqüentemente qual o perfil profissional desejado para a empresa. Isso foi inferido quando o entrevistado E2 mencionou que há diferentes perfis na mesma equipe, como se vê no excerto que segue:

A gente cometeu alguns erros, principalmente no TI. **Quem gerenciava o TI na época quis introduzir uma liberdade muito grande**, e que depois, quando chegou um gestor de TI<sup>17</sup> [...], ele quis desconstruir [*a cultura estabelecida pelo antecessor*], e **é muito difícil desconstruir, e muita gente foi embora da empresa** (E2).

<sup>15</sup> Expressão verbalizada pelo informante E2.

<sup>16</sup> Necessidade de pensar e discutir as ações.

<sup>17</sup> Refere-se ao gestor de TI contratado para substituir o anterior.

É possível inferir nessa declaração que há diferença no perfil dos gerentes contratados, que isso mudou a forma de conduzir o departamento de TI. Além disso, nota-se que havia uma rotina de trabalho que foi alterada por um gerente, a qual foi desconstruída por outro, o que foi provocando a troca parcial de pessoas – para atender a esse ou aquele modelo de gestão - e talvez por isso não se tenham um grupo homogêneo.

Ainda sobre o compartilhamento de informações, o informante E3 teve maior contribuição sobre como ela acontece no dia-a-dia da empresa, porque ele está no departamento de TI, que é onde se tem o maior número de pessoas interagindo para o desenvolvimento dos projetos.

O informante E3 relata que em sua equipe eles fazem uso o uso do método *Kaizen*, com suporte de um quadro com atualizações do projeto. O entrevistado destaca que o conceito fundamental do método é:

Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje (E3).

Por esse motivo, na equipe do informante E3 eles escrevem com linguagem simples, não técnica, para que qualquer pessoa consiga entender – o que também faz parte dessa metodologia. Mas que, fazem isso pensando nos principais interessados no desenvolvimento do trabalho, como consta no excerto abaixo:

Por isso que uma das coisas que nós tomamos bastante cuidado é transformar uma atividade e escrever ela não tecnicamente. Pra que inclusive o gerente, ou até mesmo o comercial, **não tenha que parar um recurso da nossa equipe e tenha que perguntar o andamento do projeto** (E3).

Percebe-se com essas afirmações, que a oportunidade para dialogar, para receber alguma contribuição ou ideia, mais um dos preceitos do método que ele diz ser utilizado pela equipe, é desestimulada. A preocupação em “não parar as máquinas” é maior do que a de garantir a melhoria do processo, ou do produto.

Ainda acerca desse método, o informante E3 acrescenta que serve para qualquer um ver, entender, dar sugestões e questionar.

Mas é algo que, como o nosso quadro fica no final da sala, isso não se aplica. **Ninguém vai lá no final da sala olhar**. Ele acaba realmente servindo para a gente controlar o fluxo do projeto (E3).

Quando questionado se há intenção de mudar o quadro de lugar, diz que não, porque o quadro serve à equipe.

Aí tem um problema, comprovadamente, se tua afasta ele da equipe, as pessoas, **elas não vão atualizar o andamento tão rápido como se tivesse na tua frente** (E3).

Logo, o informante E3 acredita que se o quadro for retirado de perto da equipe, possivelmente as atualizações não serão tão frequentes como são atualmente, o que seria um problema para o andamento dos projetos.

O informante E3 fala também do método de desenvolvimento ágil, afirma que esse é um tema bastante discutido dentro do setor dele. Explica que essa metodologia prevê a comunicação entre os membros da equipe como fator fundamental para o sucesso do projeto. Contudo, o entrevistado E3 reconhece que há essa falha na equipe, relata que se comunicam mais por *Skype* do que conversando porque usam fones de ouvido o dia todo. A reflexão é mostrada no excerto a seguir:

Porque tu não *levanta*, ou arrasta a tua cadeira, e vai conversar com o colega, e fica *trocando figurinha*<sup>18</sup> [com ele] no *Skype*? Até porque **essa informação que eles tão trocando pode agregar, ou pode estar totalmente errada**, e um outro membro da equipe pode estar fornecendo a melhor solução, ou ajudando, no caso (E3).

Assim, oportunidades de interação que poderiam resultar em troca de conhecimento e melhorias para os projetos são perdidas. Observa-se que o ambiente em que eles trabalham tem característica de *co-working*<sup>19</sup>, com bancadas compartilhadas, poucas divisões entre setores. Ou seja, é propício para que se comuniquem e haja colaboração entre as equipes. É possível que se sensibilizados para a importância dessas trocas, o que poderia ser realizado com processos de comunicação interna, houvesse a mudança de comportamento necessária para explorar essas possibilidades.

Neste sentido, o informante E3 fala, por exemplo, da cozinha como o ambiente mais propício para interação com as pessoas de outros setores, mas com clima informal.

Eu acredito que a nossa cozinha é o ambiente propício e nós utilizamos pra isso (E3).

O entrevistado E3 diz que se sente incomodado quando a sua equipe precisa fazer reuniões formais na cozinha. Quando questionado se o que incomoda é ter que compartilhar problemas ou situações dos projetos deles com os demais da empresa, responde que não, o que pode ser confirmado no excerto abaixo.

<sup>18</sup> Expressando e discutindo ideias.

<sup>19</sup> Espaços de trabalho colaborativos, em que todos veem todos e há mais liberdade para interação e colaboração entre os empregados.

**O problema é que com o entra e sai de pessoas** [no ambiente], ou mesmo utilizando a máquina do café, a tua reunião ela era interrompida e tu acabava dispersando muito o pessoal, **e ela [a reunião] acabava se tornando pouco produtiva** (E3).

Desta forma, não foi identificado receio de interferência ou “roubo” de ideias por parte do informante E3.

O mesmo já não se pode dizer do informante E1, que demonstra apreensão com documentos deixados na rede, por exemplo, para o acesso de todos. Afirma que estes podem ser alterados, e diz que isso acontece com frequência. Ele afirma:

Algumas informações estão sendo colocadas num diretório público [na rede]. Mas é algo também algo que **qualquer um pode mexer. Então se alguém for lá e tirar, tu fica sem.** [...] Já aconteceu muito de eu saber que salvei alguma coisa numa pasta do comercial [na rede] de um jeito, depois quando fui lá olhar *tava* de outro (E1).

Por isso o F1 diz que evita deixar seus documentos expostos. Além disso, ele acredita que existem pessoas dentro da empresa capazes de se apropriar da criação alheia e apresentar como suas, como descrito no excerto abaixo.

Eu faço uma planilha, daí ela é toda *remoldada*<sup>20</sup>, no caso, às vezes é uma cor que troca, e **daí aquela planilha já leva um outro nome e uma nova criação**<sup>21</sup> (E1).

Assim, essas situações levam o informante E1 a não acreditar que a confiança seja um dos valores possível em relação ao grupo.

Já o informante E2, possivelmente devido a sua posição hierárquica, não demonstra preocupação com isso. Ao falar da empresa, na maioria das vezes se referiu às pessoas como um “time”. O que pode ser interpretado como uma demonstração de confiança nas pessoas que trabalham para ele – informante E2. No item a seguir será possível analisar melhor esse caso em particular, já que será tratado o envolvimento dos diretores nas trocas de informações entre os funcionários.

#### 4.3.3.3 Envolvimento da diretoria

Com o objetivo de verificar se os diretores incentivam, se acompanham, ou mesmo se têm conhecimento das interações entre os funcionários, esse tema foi incluído nas entrevistas. Assim, pensou-se em averiguar se o comportamento colaborativo é estimulado,

<sup>20</sup> Recebe nova formatação por outro colega de trabalho.

<sup>21</sup> É apresentado como se fosse de autoria de outra pessoa.

se esta poderia ser uma oportunidade dentro da empresa para manutenção da cultura colaborativa.

Nesta direção, sobre as trocas de informações, para o informante E1 a diretoria até incentiva, mas não contribui ou interfere nos processos. Este entrevistado percebe que eles sequer leem os e-mails, quando são copiados, e conseqüentemente “não se envolvem”. Apesar disso, relata o informante E1, há uma tentativa discreta de estimular a troca de informações:

Há incentivo da diretoria. **Enviam e-mail envolvendo diferentes pessoas que podem contribuir**, mas não tomam decisões porque não estão lendo o andamento das discussões, **não procuram saber como estão** (E1).

Percebe-se, então, que há uma iniciativa, ou tentativa, ainda que fraca e pouco eficaz para que haja essa interação. Mas que há falta de envolvimento, e que isso gera frustração, podendo inclusive gerar dúvidas quanto ao interesse da diretoria. A perda de credibilidade é a conseqüência percebida nessas situações. Ao acreditar que a diretoria não está interessada, os empregados podem passar a não “contar” mais com esses membros dentro da organização. Perde-se, assim, um canal para diálogo, para contribuições, e conseqüentemente, uma oportunidade para gerar inovação.

Já o informante E2 acredita que há falhas, e relata:

**Poderia ser melhor**, eu acho. A diretoria está muito focada em assuntos pontuais, pertinentes a sua função, e **muitas vezes a gente perde a comunicação interna entre nós** (E2).

O informante E2 acrescenta que às vezes há ruído mesmo na comunicação entre os quatro diretores sobre o que está acontecendo na empresa. Atribui isso também à disposição geográfica deles como um dos complicadores, já que não ficam todos na sede da empresa. Acredita que eles poderiam se falar mais, poderia ter mais integração.

A situação descrita pelo informante E2 revela um dado que pode justificar o desencontro nas informações que circulam na empresa, ressaltando a falta de processos formais de comunicação, que poderiam deixar claros os objetivos e alinhar a equipe.

No que diz respeito a trocas entre a diretoria e os funcionários, os informantes E2 e E3 explicam que a figura do gestor de TI foi inserida para mediar essas relações. Assim, nas reuniões periódicas das equipes de TI, o gestor leva pautas para as reuniões de diretoria, e informa as equipes sobre as decisões tomadas a respeito. A respeito disso o informante E2 declara:

Colocamos pra ele que **precisávamos de um gestor de pessoas**, muito mais do que de um gestor de software. Porque a gente teve aquela experiência mais traumática anterior<sup>22</sup>, né? (E2).

Desta forma, nota-se que a diretoria delegou ao gerente de TI a função de gerenciar “tudo”, incluindo a forma de trabalho, pouco importando se será colaborativa, ou não. O informante E2 demonstra que não há preocupação de como as atividades serão realizadas, contanto que as entregas sejam feitas. Ou seja, não há clareza se há um “comportamento desejado” dentro da empresa, ficando ao encargo de cada líder de setor definir isso.

O informante E3 explica que todas as informações, que antes poderiam vir da diretoria, agora vêm sempre pelo gerente e acredita que a comunicação com a diretoria esteja ocorrendo bem, com a mediação do gerente. No excerto que segue é possível perceber isso:

Por ser uma política que o gerente adote<sup>23</sup>, em que ele aplique, **ele acaba sendo obrigado a demonstrar isso pra diretoria. Tu não tem como escapar**, ‘ah o gerente está sonogando informações’, se ele estiver fazendo isso, ele vai estar jogando contra ele mesmo (E3).

Então o informante E3 acredita que o gerente *precisa ser transparente* sobre o que está acontecendo dentro do setor. Percebe-se nessa afirmação a confiança do informante E3 nas competências do gerente. Assim como a que foi relatada antes a respeito dos seus colegas. É condição esperada que a pessoa faça a sua parte, visto que disso depende o andamento do trabalho. Nesta situação, na TI, as trocas parecem acontecer somente entre equipes e gerente, e não entre colegas de equipes diferentes.

Percebeu-se nos discursos dos informantes E2 e do E3 uma comparação entre os dias de hoje e uma situação do passado. Isso ocorre porque houve a mudança do gerente de TI. De acordo com a descrição de ambos, havia um clima demasiado permissivo na gestão anterior, que era prejudicial para o trabalho. Além disso, o informante E3 relatou que nessa época precisava recorrer à diretoria para resolver situações do dia-a-dia, para atualizá-los dos acontecimentos, porque havia essa falha de comunicação. A hierarquia era frequentemente quebrada e a insatisfação era muito grande, porque *não era possível confiar* que o gerente buscaria as soluções. Para o informante E2, isso propiciava um ambiente indisciplinado e qualquer um se apropriava de um projeto e interferia no trabalho dos demais, causando problemas, principalmente para o desenvolvimento na TI.

Na categoria a seguir trata-se da questão da inovação: como os entrevistados veem o tema inovação na empresa.

<sup>22</sup> Referindo-se a atuação do outro gerente.

<sup>23</sup> Referindo-se as decisões que o gerente delega às suas equipes.

#### 4.3.4 Categoria 5 - Inovação

Conforme se ressaltou na apresentação da empresa, a inovação está presente na sua missão e visão da B-612. Por isso, procurou-se verificar se os empregados têm a inovação como norteadora das suas atividades.

##### 4.3.4.1 Processos formais para inovar

Nesta etapa das entrevistas, procurou-se verificar a existência de algum processo de inovação. Entende-se como “processos de inovação” a busca sistemática por oportunidades inovadoras, ou de gestão de conhecimento, procedimentos institucionalizados de avaliação das atividades para identificar falhas, ou possibilidades de sucesso nos processos utilizados, conforme descrito por Drucker (2002). Para situar os entrevistados, foram citadas a missão e a visão da empresa, nas quais consta a inovação como um dos objetivos.

Sobre esse tema, houve consenso entre os entrevistados. De fato não há processos formais com o objetivo de inovar. Entretanto, eles contaram que houve uma tentativa de estabelecer essa cultura, a partir de um programa de consultoria do qual a empresa participou, que foi oferecido pelo Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI). Cabe destacar, aqui, que dada a aproximação com os objetivos desta pesquisa, obteve-se acesso ao relatório diagnóstico desse programa, o qual será descrito adiante. Por esse motivo, nesta etapa, será relatada apenas a repercussão da consultoria dentro da empresa.

Acerca da consultoria do NAGI, tanto o informante E1 quanto o E3 mostraram-se à parte do processo. Ficaram sabendo pelos colegas envolvidos, mas não tiveram muitas informações. O informante E1 comenta que a continuidade do projeto passou a ser conduzida pela “Qualidade”, o que não fez muito sentido, na opinião dele. O excerto que segue demonstra essa percepção:

*Ele<sup>24</sup> desandou e passou a ter um novo foco, um outro caminho (E1).*

Por sua vez, o informante E3 disse não saber se foi ou ainda está sendo desenvolvida alguma ação relacionada ao programa.

Essas afirmações denotam a incoerência e inadequação do projeto do NAGI, visto que tinha o objetivo era envolver a empresa numa cultura para a inovação, comunicar e, de fato envolver as pessoas, seria essencial. Mas, as pessoas não tinham conhecimento do que estava acontecendo, o que pode indicar um dos motivos pelo qual o projeto foi interrompido, como será visto adiante.

---

<sup>24</sup> Referindo-se ao trabalho após a consultoria.

Em complemento a essa questão, os informantes E1 e E3 mostraram desconhecer a existência de um processo para inovação. Ao refletirem sobre esse assunto, afirmaram:

Eu não tenho conhecimento, acho que não tem (E1).

Se existe, eu não tenho conhecimento (E3).

Essas afirmações ressaltam a inexistência de processos de inovação, uma vez que o informante E1 e o E3 desconhecem qualquer atividade nesse sentido.

É relevante aqui observar que a B-612 tem pouco mais de 30 pessoas trabalhando no mesmo ambiente, dividindo-o inclusive com a gestão da empresa. Ainda que a comunicação não esteja institucionalizada, parece equivocada essa sensação de “total inexistência de comunicação”, mesmo que informal, a ponto de as pessoas não terem conhecimento do que está acontecendo, como demonstraram os entrevistados com essa, e outras falas que apareceram em diversos momentos.

No entanto, o informante E2 mostrou-se um entusiasta da inovação. Ele quem participou das atividades de consultoria do NAGI, onde pôde aprofundar seus conhecimentos acerca dessa temática. Quando questionado sobre os objetivos da empresa declarados em sua missão e visão ele explicou que:

**A inovação é uma tangente na empresa.** Ela<sup>25</sup> tá bem pertinho, mas muitas vezes a gente tangencia ela (E2)

E completou:

Nós temos muito pra fazer, com relação à gestão da inovação. A gente precisa, primeiro: **abrir um fórum pra ouvir o que cada um dos 50 colaboradores tem para se integrar a um processo de inovação.** [...] A gente tem que **organizar a convivência** com a *organização* dentro da empresa. (E2)

Assim, o informante E2 parece compreender a necessidade de se estabelecer uma cultura para a inovação, que a condução adequada desse processo passa pelo diálogo, que os empregados precisam estar alinhados com os objetivos da empresa. O que ele não fala, mas fica implícito quando se confronta os relatos dele com os dos outros entrevistados, é que esses objetivos não estão definidos, o que dificulta a sistematização de atividades para buscar a inovação, caso resolvam seguir nesta direção.

O informante E2 relatou que a tentativa de sistematizar a busca pela inovação foi iniciada com a consultoria do NAGI. Contudo, afirma que o programa está em *stand by*.

---

<sup>25</sup> Referindo-se à busca pela inovação.

Em função de uma série de **mudanças**, e desse próprio **crescimento**, **não era o momento**<sup>26</sup>, *entende?* Nós tínhamos atitudes operacionais mais *eminentes*<sup>27</sup> (E2)

Quando se refere ao crescimento, o informante E2 fala de uma expansão recente, que aumentou em quinze pessoas o número de funcionários, os quais estão alocados em outra cidade em que foi fechado um grande projeto – algo novo dentro da B-612. Pela primeira vez estão operando com uma equipe grande e com pessoas desconhecidas, fora da sede da empresa. De acordo com o informante E2, isso está preocupando, e tem sido o centro das atenções da diretoria por enquanto. Assim, precisaram adiar decisões para assuntos *menos urgentes*, na visão deles, no qual a comunicação, ou a cultura para inovação, estão incluídas, como será visto a seguir.

#### 4.3.4.2 Oportunidades não exploradas para inovar

Como visto no item anterior, não há processos formais para inovar na B-612. Entretanto, procurou-se verificar se os funcionários veem oportunidades que poderiam ser exploradas pela empresa, e como lidam com essa situação.

Assim, quando questionados sobre a percepção de oportunidades não exploradas, bem como os motivos para não inovar, os entrevistados responderam que sim, há oportunidades, e houve pouca divergência em relação aos motivos para não aproveitá-las.

Eu vejo que a empresa tem muito a crescer em questão de inovação mesmo, *sabe? Mas ela acaba se fechando e não pesquisando essas outras áreas que ela pode crescer*. A gente vê tanta inovação por outras empresas chegando no mercado, coisas que a B-612 poderia ter desenvolvido há muito tempo. **Mas como se fecha, só num nicho, ela acaba perdendo oportunidades de inovação** (E1).

O informante E1 cita como exemplo de oportunidade as ferramentas oferecidas pela universidade em que a empresa está situada, que oferece programa de incubação<sup>28</sup>. Como se vê nos excertos a seguir, o informante E2 também cita o parque tecnológico e a universidade como uma ferramenta pouco explorada.

<sup>26</sup> De levar o projeto adiante.

<sup>27</sup> O informante E2 quis dizer que tinham outras.

<sup>28</sup> Programa que oferece assessoria financeira, contábil e jurídica com objetivo de desonerar custos para que empreendedores corram menos riscos ao executar uma ideia, ou desenvolver um projeto de pesquisa para inovar.

Toda a *universidade*<sup>29</sup> é carente de tecnologias novas. Se tu me perguntar o que a gente faz, **nós trabalhamos com tecnologias novas, recentes**. E tentamos fazer com que ela se perpetue e se popularize no meio profissional. Então, toda a *universidade*, **todo meio acadêmico, é carente de conhecer isso, que é recente**. Então se eu abrir um **fórum** pra falar disso, todo mundo vai querer saber (E2).

Entretanto, retoma a questão da necessidade de preparar primeiro o público interno para que isso, depois, se reflita para fora da organização, para que ganhe força. Por estar mais envolvido com o desenvolvimento tecnológico dentro da empresa, o informante E2 tem uma visão bem abrangente sobre a sua aplicação, como mostra o excerto que segue:

**Não temos planos de inovação**, a gente tem alguns desejos, **algumas coisas que eu escrevi** [...], mas são coisas que ainda estão incubadas. [...] **Eu achei que não era o momento, que eu ia falar sozinho**, entendeu? **Eu preciso trazer o grupo e fazer com que isso**<sup>30</sup> **seja de dentro pra fora**. Não adianta eu impor. Então eu quero internamente **mobilizar** o pessoal para que a gente faça isso de dentro para fora (E2).

Quando questionado se havia contribuições dos funcionários, mesmo sem um processo formal, o informante E2 respondeu:

Eu acho que é **ocioso**, eu acho que a gente cala a boca deles. **A gente não ouve muito o [público] interno** (E2).

Até porque **eles se sentem intimidados**, né? Tipo, o “E2 é o cara”, eu não vou propor nada que ele vai me tapar a boca. Então, **eu deveria colocar esse comitê da inovação como um mantenedor de ideias** a serem estudadas (E2).

Por sua vez, o informante E3 diz que não percebe muitas oportunidades de inovação, porque, na verdade, eles não têm foco nisso. Assim, a empresa fica sem oportunidade, na opinião dele. O que se percebe nos excertos abaixo:

*Bah*, se tiver, é muito pouco. **Eu não enxergo isso na empresa**, até porque eu **não sei que está focado**, realmente, em ir atrás de procurar inovação. Acaba sendo muito complicado por causa disso. Tu **não tem uma pessoa** que tu diga, essa pessoa aqui é inovação (E3).

**Quem teria capacidade** de inovar realmente, transformar, tirar do papel, essa inovação, são as pessoas que **estão atendendo demandas que não são pra inovação**, mas que tão gerando fluxo e dinheiro pra empresa. **Tu não pode dispender disso, ou até mesmo arriscar, tirar uma pessoa daqui pra ir pra lá pra realmente apostar na ideia** (E3).

<sup>29</sup> O nome da instituição foi substituído por “universidade” a fim de evitar a identificação do parque em que a empresa está instalada.

<sup>30</sup> Referindo-se aos planos para instaurar uma cultura para inovar.

Ademais, ele cita um exemplo frustrado de ideia inovadora, a única que tem conhecimento, desde que começou a trabalhar na empresa. Comenta que a ideia partiu de uma pessoa do comercial. A ideia, segundo o informante E3, circulou pela empresa, mas não foi executada, mesmo com o potencial inovador reconhecido.

Daí vem aquela questão assim: **financeiramente ela [a ideia] não é viável, beleza, mas é uma oportunidade de inovação**, que foi lançada **e que não foi aceita** pelo custo. Beleza, mas a ideia foi gerada (E3).

Além disso, relata que a ideia não foi registrada e se perdeu. Ele fala desse fato com certa frustração, como que justificando porque ele e os seus colegas não se interessam em sair das atividades que lhe são delegadas, pois não acreditam que há possibilidade de serem ouvidas, quanto menos executadas.

A partir das afirmações do informante E3, acredita-se que não necessariamente há receio em compartilhar informações, trata-se mais da percepção do empregado de que o momento vivido pela empresa não é o mais adequado, e por parte da diretoria, a falta de conhecimento sobre como envolver as pessoas para ter a adesão de todos. Isso fica claro na justificativa apresentada pelo informante E2, quando fala em diversos momentos ações que poderiam ser feitas, mas que não saem do plano das ideias *dele*.

Além disso, parte do motivo para a empresa não evoluir nessa questão parece ser explicado pelo informante E3 no excerto abaixo. Como esse entrevistado é da área de desenvolvimento (a “produção” da empresa), poderia ter uma visão ampla de oportunidades, o que não acontece:

Existiria mais, o que eu enxergo, mas eu não sei se se aplica, é o departamento de P&D, que **não está ligado diretamente à TI**. Que **eles sim eu enxergo com um baita potencial de inovação. Mas, eu nem sei o que eles fazem** (E3).

Verifica-se que a área de TI não está envolvida com inovação, já que o informante E3 desconhece as atividades realizadas pelo departamento de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D - da empresa.

Ao serem questionados sobre os possíveis motivos para a empresa não aproveitar as oportunidades de inovar, obteve-se as seguintes respostas:

Eu acredito que eles [*da direção*] têm muita vontade, de querer expandir, mas **não sabem como fazer isso**. Eles têm a vontade, tem as ferramentas, mas não sabem como usá-las. [...] **Não tem uma pesquisa, não tem nada, não tem um planejamento, não tem gerenciamento**. Não tem é a palavra que resume tudo, não tem, não existe! (E1).

**Realinhamento de empresa, realinhamento financeiro**, vamos dizer assim: pousar o avião e a gente fazer uma revisão do avião<sup>31</sup>. No ar não é o momento de tu fazer uma revisão mecânica. Mas, **são valores meus**, e de vários dentro da empresa (E2).

Nós **trabalhamos até hoje apagando incêndio**. O nosso trabalho é muito mais reativo do que ativo, então acaba sendo muito complicado [*pensar inovação*], **além de tudo não teria tempo hábil nem recursos** [*pessoas que possam vislumbrar inovação*]. Até porque nós estamos em fase de conclusão do produto. Então, seria uma loucura da nossa parte. Existe realmente [*ideias*], mas são pensamentos soltos, nada que vá inovar, e que vá melhorar o mundo (E3).

Sendo assim, a percepção geral é que a empresa não está focada naquilo que considera menos importante neste momento, priorizando outras atividades consideradas vitais. Apesar disso, acredita-se que, pelo menos parte da diretoria, tem consciência e vontade de incluir o tema de inovação na pauta. De acordo com as declarações do informante E2, que faz parte da diretoria, ele já identificou a necessidade de estabelecer uma cultura. Mas, como observado pelo informante E1, a empresa ainda não sabe como fazer isso acontecer e, assim, segue desalinhada no que diz respeito a explorar as oportunidades de inovar.

No tópico a seguir, será apresentado o relatório do NAGI e a análise deste em relação aos dados obtidos com as entrevistas aqui analisadas, no que diz respeito à cultura para inovação na B-612.

#### **4.4 Relatório do NAGI: na trilha da Inovação**

Conforme visto nos relatos dos entrevistados, a B-612 recebeu uma consultoria com foco em inovação. Por obter o relatório em que foram apresentados os resultados do diagnóstico realizado, neste tópico será descrito como a empresa recebeu essa consultoria e relatadas as análises feitas pelos consultores acerca da cultura para inovação na B-612.

Em 2013, a empresa foi selecionada pelo Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI), da PUCRS que atua junto a instituições como o FINEP, CNPq e uma empresa de consultoria, para promover a cultura da inovação em organizações do Rio Grande do Sul. O trabalho em questão consiste em: capacitar um membro da equipe para assumir liderança na área de inovação, diagnosticar a cultura para inovação da empresa, criar um plano de gestão da inovação e capacitação *in company*, quando são indicadas uma série de providências a serem tomadas pela empresa e feito o acompanhamento nos esforços para

---

<sup>31</sup> Refere-se à impossibilidade de rever processos enquanto estes estão sendo executados.

implantar a inovação em suas atividades. São escolhidas para esse programa empresas com base tecnológica, que trabalhem com tecnologia da informação e comunicação - TIC, mediante pré-inscrição. A B-612 foi selecionada, junto com 50 empresas inscritas para o programa, devido ao uso de uma tecnologia nova. A seguir destacam-se, de modo sucinto, as principais análises, constantes no relatório, e que são relevantes para esta investigação.

O primeiro aspecto a ser destacado é o fato de que o relatório ressalta, como diagnóstico, que a diretoria da empresa reconhece a necessidade de inovar, tanto por este ser um dos itens em sua missão, quanto pela necessidade de dar escala ao *mix* de produto atual e identificar oportunidades com a nova tecnologia com a qual trabalham. O que está de acordo com o que foi identificado nas entrevistas realizadas. No entanto, apesar do interesse em inovar, o estudo aponta que quase não há esforço neste sentido. Os consultores perceberam que faltam espaços para concentrar atividades com foco em inovação. Além disso, foi identificada a falta de estímulo para inovação nas pessoas, de investimentos, de programas, ou mesmo de articulação organizacional para esse fim. Essa situação foi relatada pelos entrevistados, o que mostra que nada mudou desde esse primeiro diagnóstico.

Outra fragilidade destacada no estudo realizado pelo NAGI diz respeito à gestão do conhecimento. Foi identificado que, embora a empresa ofereça área de socialização apropriada, reuniões periódicas e um processo de compartilhamento das atividades realizadas nos projetos, esse conhecimento não é internalizado. Ou seja, não é realizada a documentação adequada, nem sistemática para que ocorra a transferência do conhecimento adquirido. Da mesma forma, não foi identificado um processo institucionalizado de busca por informações para se atualizarem em relação ao mercado de atuação e tecnologia, para promover o conhecimento em treinamentos externos, ou soluções para dificuldades encontradas nos projetos.

Deste modo, fica nítida, ao longo do relatório, a falta de uma cultura para a inovação dentro da organização. Consequentemente, mostra também a falta de um trabalho de comunicação que dê sentido aos espaços colaborativos existentes, promovendo o compartilhamento real, e as trocas de conhecimento, além de processos de internalização e registro desse conhecimento, para que a empresa consiga apreendê-los, levá-los adiante e, então promover inovação.

#### **4.5 A organização à luz dos fundamentos teóricos**

Conforme se demonstrou nos itens anteriores, a empresa cujos funcionários foram entrevistados não dispõe de um planejamento, nem de processos formais de comunicação,

de modo que esta ocorre de forma espontânea. Tendo em vista esse cenário, buscou-se então averiguar se, mesmo na informalidade, as relações de trabalho se estabeleceram com os preceitos para a formação do capital social, como descritos no primeiro capítulo de acordo com Matos (2009), Putnam (2002), Borda (2007) e outros.

Entretanto, descobriu-se que essas falhas de comunicação, ocasionadas pela falta de planejamento, pode ter ocasionado a ausência de relacionamentos mais próximos. Isto porque, na falta de objetivos claros, definição de normas, ou mesmo de condutas, declarados pela organização, os sujeitos não percebem objetivos comuns que possam propiciar o estabelecimento de vínculos com os colegas de trabalho. Isto inviabilizaria a formação de capital social, segundo Matos (2009) e Santiago (2011), na medida em que sem relacionamentos consolidados, não se estabelecem diálogos para negociação de interesses, não há coordenação das ações e não há a promoção de respeito e confiança no grupo.

Neste sentido, também a unidade na construção de significados para nortear um comportamento padrão e o estabelecimento de uma cultura fica comprometida. Uma vez que não há um objetivo comum a ser seguido, formal ou informalmente transmitido pela organização, o processo de construção da “teia de significados” que definiria a cultura não aconteceria, como descrito por Baldissera (2009). Em consequência disso, o grupo não poderia, então partilhar da sensação de pertencimento que propicia uma cultura de compartilhamento de saberes e atividades advindas da confiança recíproca entre eles, o que ressaltaria a existência de capital social, nem mesmo de uma cultura para inovação, como defendido por Reis (2008).

Além disso, com a análise dos relatos nas entrevistas foi possível inferir que não há processos definidos para a gestão do conhecimento, sem a qual não haveria como sistematizar a busca por inovação, como observado por Reis (2008) e Anand, Glick e Manz (2002).

Contudo, com os relatos obtidos dos informantes E1, E2 e E3, foi possível perceber que há ambiente para que as interações aconteçam. Destaca-se aqui a realização de reuniões periódicas, o ambiente de trabalho, que é facilitado pela disposição dos setores em que não há divisão por salas, e a cozinha. A existência de um local amplo de socialização, que permite a informalidade nas interações, poderia se configurar como uma vantagem para o desenvolvimento de uma cultura colaborativa. Porém, verificou-se que a falta de processos sistematizados e institucionalizados desestimula o desenvolvimento dessa cultura. De acordo com Marchiori (2013), essa situação poderia ser justificada pela falta de uma personalidade organizacional. Segundo a autora esta pode ser construída a partir de processos comunicativos, os quais criariam os significados e entendimentos necessários para a formação de novos conhecimentos, que são parte da formação da cultura.

Porquanto, verificou-se certa imaturidade organizacional na empresa em estudo, o que fica evidenciado na falta de um posicionamento quanto à missão, que reflete na transmissão dos valores e na condução das suas atividades. Ou seja, não fica claro para os seus empregados se a inovação, por exemplo, é um objetivo a ser considerado. Apesar disso, considerou-se que este exercício, do estudo de campo e da análise da empresa, mostrou-se válido, visto que se puderam discutir as proposições teóricas acerca do objetivo geral desta pesquisa.

Sendo assim, este estudo, em particular, permitiu demonstrar algumas situações em que ações comunicativas poderiam “resolver” divergências de compreensão das atividades do cotidiano organizacional, e favorecer o direcionamento na formação de uma cultura, a qual poderia ser orientada para gerar inovação.

No capítulo a seguir serão apresentadas as considerações finais deste estudo, obtidas por meio da revisão bibliográfica e pesquisa de campo, os quais, acredita-se, permitiram a reflexão sobre a comunicação interna enquanto processo de formação do capital social e da cultura para a inovação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propôs-se a analisar como os processos comunicativos podem interferir na formação do capital social entre os funcionários de uma organização e na sua capacidade de inovar. Neste sentido, com base nos estudos realizados, observou-se que a comunicação organizacional pode fomentar o capital social de modo que este propicie ambiente favorável à inovação nas empresas. Não obstante, a formação e a manutenção deste recurso dependem diretamente dos processos comunicativos, já que por meio deles são formados os vínculos entre os sujeitos e estabelecida a relação de confiança e reciprocidade. E, por sua vez, quanto maior o nível de confiança entre os sujeitos, maior a probabilidade de que cooperem entre si, retroalimentando esse sistema, visto que a cooperação vai gerar confiança (PUTNAM, 2002).

Além disso, o estabelecimento da confiança nas organizações ativa a comunicação entre os grupos o que, segundo Borda (2007), amplia o valor da rede, tornando-a mais solidária, mais propensa a cooperar devido ao respeito mútuo e valores compartilhados. Assim, a comunicação interna interfere em outras questões relacionadas à cultura, sem a qual não há o desdobramento de uma sistemática que objetive a inovação como prática consolidada. Isto porque, como se viu na discussão teórica, a comunicação organizacional vai garantir a circulação dos objetivos e a disseminação dos valores da empresa, de modo a estimular a interação entre os empregados, que são os responsáveis por formar e garantir a manutenção da cultura (MARCHIORI, 2006).

Nesta perspectiva, entende-se que a qualificação dos relacionamentos pode facilitar a cultura colaborativa que, segundo Reis (2008), é a mais indicada para as empresas que tem o objetivo de inovar. Desta forma, o que vai garantir que se compartilhem todas as informações sobre o desenvolvimento de um projeto, incluindo potenciais e fragilidades que ele apresente, é a **confiança**. A confiança é o elemento-chave que dará a certeza de que ideias compartilhadas não serão apropriadas pelo outro, sem que os devidos créditos sejam atribuídos ao idealizador, e que as falhas identificadas não sejam expostas de forma prejudicial, mas sim exploradas para serem corrigidas. Ou seja, é preciso que o grau de socialização, confiança e reciprocidade, bases do capital social, estejam bem desenvolvidos para que as pessoas sintam-se confortáveis e colaborem umas com as outras, independentemente de quem as lidera.

Da mesma forma, a cultura organizacional poderia inspirar e gerar a certeza de que, assim como se contribui para os projetos alheios, quando necessário, a mesma contribuição para os próprios projetos virão dos demais componentes do grupo. Em linhas gerais, esses

conceitos estão associados à ideia de capital social, o qual é definido por Bourdieu (1980 *apud* MATOS, 2009) como um produto das relações sociais entre os indivíduos.

A figura que segue – Figura 3: A cultura para inovação nas organizações – apresenta uma proposta resumida deste processo: do recrutamento à retenção de talentos, passando pela comunicação interna estrategicamente planejada para gerar capital social e fomentar ideias inovadoras.

Figura 3 - A cultura para inovação nas organizações.



Fonte: Elaborada pela autora.

Neste sentido, considerando a relevância do capital social para propiciar ambiente favorável à inovação, e que acumular esse recurso passa pela qualificação dos relacionamentos, verifica-se a necessidade de as empresas observarem os processos de comunicação interna. E, mais do que isso, que a promoção desse ambiente *desejado* passa pelo planejamento e gestão estratégica da comunicação. Ressalta-se que uma área comum para socialização, canais interativos, atividades de integração, dentre outras, podem ser usadas para esse fim. Mas, apenas esses recursos *físicos* não bastam, é preciso promover uma mudança estrutural nas organizações que desejarem se preparar para uma cultura inovadora.

Então, além do planejamento e gestão eficientes da comunicação, também a seleção dos recursos humanos precisa ser estratégica para atender esse novo conceito, a estrutura hierárquica, por sua vez, precisa ser revista de modo que se estabeleça uma lógica focada em ideias e não em trabalho (DRUCKER, 2002), e, principalmente, é indispensável o estabelecimento de objetivos macros que norteiem as ações e o planejamento em todas as áreas da empresa. Assim, os processos comunicativos poderão ser planejados de modo que se alinhem os esforços de todos para um objetivo maior, neste caso, o de inovar.

Nesta perspectiva, vislumbram-se caminhos para estudos futuros que venham a aprofundar questões que surgiram ao longo desta pesquisa, tais como o da noção de capital

intelectual, cultural e técnico, que estão relacionados ao capital social nas organizações, e à inovação, uma vez que, segundo Matos (2009), geram uma inteligência coletiva; assim como o estudo mais aprofundado de um caso que permita compreender empiricamente as relações entre capital social, comunicação organizacional e inovação. Como, por exemplo, o estudo em uma organização em que já se tenham estabelecidos processos de inovação, ou que tenham o interesse em estabelecê-los, de modo que se possa de fato *medir e avaliar* a interdependência entre o capital social, o planejamento de comunicação e os resultados que deles se obtém.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Henrique G. **A formação de capital social através de redes sociais na internet**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012. Disponível em: [http://tede.pucrs.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=4419](http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4419). Acessado em 16/12/2013.

ANAND, Vikas; GLICK, William H.; MANZ, Charles C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, V. 42, p. 57-71, 2002. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewArticle/37633>. Acesso em 06/03/2014.

BALDISSERA, Rudimar. **A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional**. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, v. 10, p. 52-62, 2009. Disponível em <http://www.alaic.net/revistaalaic/index.php/alaic/article/viewFile/82/80>. Acesso em 08/05/2014.

\_\_\_\_\_. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene. Org. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul : Difusão Editora, 2010.

BOFF, Luiz H., ANTONELLO, Claudia S. Descaminhos: aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem e gestão do conhecimento. In: GODOY, Arilda S.; \_\_\_\_\_. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre : Bookman, 2011.

BORDA, Gilson Zehetmeyer. **Capital social organizacional: a “confiança” nas instituições e ensino superior em Brasília**. 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) Universidade de Brasília. Brasília, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10482/1308>. Acessado em 26/03/2014.

BULCAGOV, Sergio; MARCHIORI, Marlene. O ser e a comunicação dos saberes. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul : Difusão Editora, 2010.

CAILLÉ, Alain. Capital social, reconhecimento e dádiva. In: MARQUES, Ângela; MATOS, Heloiza (Orgs.). *Comunicação e política: capital social, reconhecimento e deliberação pública*. São Paulo : Summus, 2011.

D'ARAUJO, Maria Celina Soares. **Capital social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

DRUCKER, Peter. A organização inovadora. In: \_\_\_\_\_. **Fator humano e desempenho**. São Paulo : Pioneira, 1981.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 2002.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio. Org. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª edição. São Paulo : Atlas, 2006.

FACCIN, Kadúgia; GENARI, Denise; MACKE, Janaína. **Capital Social: recurso facilitador da inovação na gestão**. RAI - Revista de Administração e Inovação. V. 07, p. 206-233, 2010. Disponível em <http://www.revistarai.org/rai/article/view/692>. Acesso em 06/03/2014.

FRANÇA, Vera V. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene. Org. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul : Difusão Editora, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. São Paulo : Atlas, 2008.

GOMES, Wilson. S. Capital social, democracia e televisão em Robert Putnam. In: GOMES, W.; MAIA, R.C.M. (Org.). **Comunicação e Democracia: Problemas & Perspectivas**. São Paulo : Paulus, 2008.

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

MARCHIORI, Marlene. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: Margarida M. Krohling Kunsch (Org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo : Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. Apresentação da face. In: \_\_\_\_\_. Org. **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul : Difusão Editora, 2013; Rio de Janeiro : Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.

MOREIRA, Sonia virginia. **Análise documental como método e como técnica**. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio. Org. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª edição. São Paulo : Atlas, 2006.

MATOS, Heloiza. **Capital social e comunicação: interfaces e articulações**. São Paulo : Summus, 2009.

PUTNAM, Robert D. Capital social e desempenho institucional In: \_\_\_\_\_. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. 3ª edição. Rio de Janeiro : FGV, 2002.

REIS, Dácio Roberto dos. Produção e transferência de conhecimento. In: \_\_\_\_\_. **Gestão da inovação tecnológica**. 2ª edição. Barueri : Manole, 2008.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional para a inovação. In: \_\_\_\_\_. **Gestão da inovação tecnológica**. 2ª edição. Barueri : Manole, 2008.

SANTIAGO, Luiz. O capital social nas organizações e as interações comunicativas entre colaboradores e parceiros institucionais. In: MARQUES, Ângela; MATOS, Heloiza. Org.

**Comunicação e política. Capital social, reconhecimento e deliberação pública.** São Paulo : Summus, 2011.

STOECKICHT, Ingrid Paola; SOARES, Carlos A. P. **A importância da gestão do capital social para o desenvolvimento da capacidade de inovar em empresas brasileiras.** Revista INGEPRO, V, 02, p. 23-37, 2010. Disponível em [http://www.ingepro.com.br/Publ\\_2010/Out/299-878-1-PB.pdf](http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Out/299-878-1-PB.pdf) Acesso em 22/01/2014.

## APÊNDICE 1 – MODELO DE AUTORIZAÇÃO

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

#### AUTORIZAÇÃO

Eu \_\_\_\_\_ abaixo assinado, autorizo *Daniela Mattos Rodrigues*, estudante de Comunicação Social habilitação em Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas sobre a empresa \_\_\_\_\_, na qual sou Diretor de Tecnologia, bem como acesso e uso de informações em documentos e a consulta aos demais funcionários da empresa que possam contribuir para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso – desde que o nome da organização seja preservado no relatório final e apresentação do estudo.

O trabalho em questão tem como título provisório *O capital Social como ativador da cultura para inovação nas organizações* e está sendo orientado pelo Prof. Dr. Rudimar Baldissera.

Porto Alegre, 21 de outubro de 2014.

---

Assinatura do entrevistado

## APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### Questionário – Entrevista:

- 1. O que você entende por Comunicação Interna?**
  - a) Qual a importância da comunicação interna para o desenvolvimento das atividades de uma empresa?
  - b) Ela qualifica também os relacionamentos?
- 2. Em sua opinião, qual a importância que a sua empresa demonstra em relação à comunicação interna?**
  - a) Como é a comunicação interna dentro da empresa?
  - b) Quais os canais disponíveis na empresa para que a comunicação interna aconteça?
  - c) Tem ambientes na empresa que propicie a comunicação?
- 3. Em sua opinião, como é o relacionamento entre os funcionários da empresa?**
  - a) Você percebe se há confiança no relacionamento entre eles?
- 4. A direção da empresa incentiva e/ou acompanha as trocas de informações de projetos entre os funcionários?**
  - a) Tem conhecimento da ocorrência dessas interações, se elas existem?
  - b) Como ela incentiva essas interações?
- 5. A empresa tem a “inovação” como meta, de acordo com a missão e visão declaradas. Existem processos formais, ou informais, na organização para atingir esse objetivo?**
- 6. Os funcionários costumam levar ideias de inovação para a diretoria da empresa?**
  - a) Essa prática é incentivada?
  - b) Os funcionários costumam trabalhar em ideias não relacionadas diretamente com as suas funções dentro da empresa?
- 7. Em sua opinião, a empresa tem conhecimento de oportunidades de inovar ainda não exploradas?**
  - c) Caso tenha, como gerencia isso?
  - d) Em sua opinião, por que essas oportunidades ainda não foram exploradas?
- 8. Como você vê o relacionamento da diretoria com os funcionários?**
  - a) Qual o tipo de hierarquia existente?
  - b) Como é o acesso aos diretores, gerentes...

**APÊNDICE 3 – TCLE****UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO****A U T O R I Z A Ç Ã O**

Eu \_\_\_\_\_, abaixo assinada, autorizo *Daniela Mattos Rodrigues*, estudante de Comunicação Social habilitação em Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título provisório *O capital Social como ativador da cultura para inovação nas organizações* e está sendo orientado pelo Prof. Dr. Rudimar Baldissera.

Porto Alegre, 22 de outubro de 2014.

---

Assinatura do entrevistado