

# Cultura de Inovação em uma Escola de Negócios: um estudo inspirado pela teoria da prática<sup>1</sup>

Ricardo Pimentel

## RESUMO

O objetivo do estudo é compreender os sentidos da inovação e como constituem a inteligibilidade da(s) prática(s) que suporta(m) a cultura de inovação em uma escola de negócios. A teoria da prática de Schatzki foi adotada como alternativa às abordagens comportamentais e individualistas. A pesquisa adotou a fenomenologia como método, a observação participante e entrevistas em profundidade como estratégias de coleta de dados e a semiótica fenomenológica como método de análise. Os resultados mostram que os sentidos da inovação estão em constante construção e são perpassados por contradições. A apreensão dessas contradições amplia a compreensão daqueles sentidos, possibilitando o acesso à construção da inteligibilidade da(s) prática(s) que sustentam a cultura de inovação. As contribuições teóricas são: ampliar a compreensão da inovação como uma prática; questionar a noção de cultura da inovação; apontar um caminho para estudar as condições nas quais a inovação ocorre. Do ponto de vista prático, o estudo aponta elementos importantes na criação de condições favoráveis à inovação. Na organização estudada, os resultados impactaram no Comitê de Inovação que mudou o foco da análise do *portfólio* de produtos já existentes, para a criação de uma cultura de inovação.

Palavras-chave: inovação; cultura de inovação; teoria da prática.

*Innovation Culture in a Business School: A Study Inspired by Practice Theory*

## ABSTRACT


*The paper aims to understand the meanings of innovation and how they constitute the intelligibility of the practice(s) that supports the innovation culture in a business school. The Schatzki's practice theory was adopted as an alternative to behavioral and individualistic approaches. The research adopted phenomenology as a method, participant observation and in-depth interviews as data collection strategies, and phenomenological semiotics as a method of analysis. The results show that the innovation meanings are constantly under construction and are crossed by contradictions. The apprehension of these contradictions broadens the understanding of those senses, allowing the access to the construction of the intelligibility of the practice(s) that sustain innovation. The theoretical contributions are: to extend the understanding of innovation as a practice; to question the notion of innovation culture; and a way to study the conditions in which innovation occurs. From a practical perspective, the study points out important elements in creating favorable conditions for innovation. In the studied organization, the results impacted on the Innovation Committee, which shifted the focus from analyzing the portfolio of existing products to creating a culture of innovation.*

*Keywords: innovation; innovation culture; practice theory.*

<sup>1</sup> Agradeço aos avaliadores do artigo pelas sugestões e críticas feitas. Elas contribuíram sobremaneira para desenvolver o trabalho em seus aspectos formais, mas especialmente em seu conteúdo, por terem provocado minha reflexão e permitido a ampliação e aprofundamento da análise e dos resultados da pesquisa.

Recebido em: 21/12/2017  
Aprovado em: 21/06/2018  
Última Modificação: 23/09/2018



Ricardo Pimentel ,  
Instituto Superior de Administração e  
Economia, Brasil.  
Doutor em Administração,  
Universidade Positivo, Brasil.

[pimentel.ric@uol.com.br](mailto:pimentel.ric@uol.com.br)

## Introdução

As transformações radicais e o amplo desenvolvimento tecnológico da sociedade nas últimas décadas mudou a lógica de processos e de dependência de recursos aos quais as organizações estiveram anteriormente submetidas. Neste contexto, o processo de inovação ganha destaque, uma vez que as atividades são realizadas por pessoas e grupos que fazem parte de uma sociedade cada vez mais interconectada.

Essa interconexão, que possibilita que as atividades sejam realizadas tanto de forma sincrônica como diacrônica, torna importante conhecer os fenômenos sociais nas suas bases mais profundas, nas condições elementares da vida social, para que se possa compreender de que forma indivíduo e grupo constituem as relações sociais. Dentre esses fenômenos, inclui-se a inovação como produto humano e social.

O presente artigo apresenta um estudo empírico realizado em uma instituição privada de ensino superior (IES) brasileira, cujo objetivo é compreender os sentidos que a inovação tem para os membros dessa comunidade, aqui denominada de organização Alpha<sup>2</sup>, e de que forma esses sentidos constituem a inteligibilidade da(s) prática(s) que suporta(m) a cultura de inovação.

A Alpha é uma escola de negócios que oferta cursos de graduação, pós-graduação *lato* e *stricto sensu* (mestrado), bem como cursos de aperfeiçoamento de curta e média duração. Criada em 1996 a partir da estratégia de uma renomada IES já existente, que buscava ampliar sua atuação no âmbito nacional, a Alpha, desde a sua fundação, buscou construir uma trajetória baseada em valores, tais como educação transformadora, formação integral do indivíduo, desenvolvimento sustentável, empreendedorismo responsável e inovação. Como escola de negócios, sempre esteve pautada pelas políticas da IES de origem, mas também buscou adotar uma postura inovadora e transversal, com foco no desenvolvimento de políticas de gestão responsável, com vistas à preparação de profissionais que possam gerar valor e que sejam agentes transformadores e geradores de desenvolvimento social, empresarial e econômico.

Esses princípios e valores se manifestam de forma concreta na sua forma de atuação por meio de parcerias externas, tais como ser signatária do Pacto Global desde 2004 e do PRME (*Principles for Responsible Management Education*) desde 2007, ambos programas da Organização das Nações Unidas (ONU). Eles também se refletem na oferta de serviços, como o pioneirismo na oferta de um curso de pós-graduação *lato sensu* em Gerenciamento de Projetos, que é percebido como uma realização de grande valor pela organização como um todo.

Outro exemplo importante é o programa de formação complementar de seus alunos que é exclusivo na rede de instituições ligadas à IES de origem. Conforme documentos da organização (projeto de cursos e site na internet), o programa proporciona a integração entre teoria e prática por meio de cursos de curta duração, *workshops* e vivências, visando o desenvolvimento de competências inter-relacionadas e focadas numa visão global dos processos corporativos, com vistas à formação de líderes globalmente responsáveis.

<sup>2</sup> O nome da instituição de ensino estudada foi omitido por solicitação do seu corpo diretor.

No momento de realização da pesquisa a organização estava em busca de posicionamento de mercado como escola de negócios focada na inovação, pois o entendimento da sua liderança era de que, diante dos desafios do mercado, este seria o valor menos consolidado. Essa discussão permeou a elaboração do Planejamento Estratégico daquele ano, focado na construção de uma cultura de inovação, que foi inclusive um dos motivadores da realização da pesquisa que aqui se apresenta. Nesse aspecto, vale ressaltar que durante a pesquisa, mais especificamente no processo de discussão dos resultados preliminares com os sujeitos, foi recriado o Comitê de Inovação. O referido comitê deixou de focar na análise do *portfólio* de produtos e passou a direcionar sua atividade para a criação de estratégias e ações para fomentar um ambiente favorável à inovação.

Esse objetivo da organização serviu de referência para delimitar o objetivo da pesquisa, desdobrando-o em estudar os sentidos atribuídos à inovação como meio de acesso à construção da inteligibilidade e sua relação com a construção de uma cultura da inovação. Essa relação entre inteligibilidade e cultura de inovação norteou também a construção teórico-metodológica, pois colocou em evidência aspectos do fenômeno que não são diretamente acessíveis pela consciência. Por essa razão, foi necessária a adoção de uma teoria da prática que possui uma de suas bases epistemológicas na fenomenologia de Heidegger (2010), um método de coleta de dados que priorizou o envolvimento do pesquisador no campo e um método de análise baseado na semiótica fenomenológica (Lanigan, 1997, 2013).

A perspectiva teórica adotada buscou construir uma alternativa às abordagens que priorizam o comportamento e as iniciativas individuais em temas que remetem a fenômenos coletivos que estão intimamente ligados à mudança, como a inovação, indo além da abordagem individual em que predomina o enfoque baseado em atitudes, comportamentos e escolhas (ABC – atitude, behaviour, choices) (Shove, 2010; Shove, Pantzar, & Watson, 2012; Walker, 2015; Strengers, Moloney, Maller, & Horne, 2015). A pesquisa adotou a fenomenologia como método e a observação participante combinada com entrevistas em profundidade como estratégia de coleta de dados. O estudo partiu de noções incipientes de inovação e cultura de inovação, que serviram como norteadoras para o início da pesquisa, coerentes com a adoção da perspectiva baseada na teoria da prática de Schatzki (2006; 2012; 2015), que compreende que a organização social está em constante construção e só pode ser apreendida e compreendida *in situ*.

O que se apresenta como resultado de pesquisa nesse artigo são os sentidos compartilhados sobre inovação que emergiram da observação participante, das entrevistas em profundidade e da análise fenomenológica, bem como do processo de discussão dos resultados com os sujeitos da pesquisa. Dentre eles, destaca-se que os sentidos dados à inovação pelos participantes estão em constante construção, manutenção e reconstrução, são permeados pelos valores e crenças compartilhados em um processo que é perpassado por contradições. A apreensão dessas contradições amplia a compreensão daqueles sentidos e pode ser uma forma de acesso à construção da inteligibilidade da(s) prática(s) que sustenta(m) a cultura de inovação e de outras práticas a ela(s) interconectadas.

Em primeiro lugar no artigo discute-se o referencial teórico, partindo de um conceito clássico de inovação. Em seguida é apresentado como a dimensão cultural ganhou importância na análise do fenômeno nas organizações, com destaque para os aspectos intangíveis. Finalizando essa parte, uma abordagem baseada nas práticas é apresentada com o objetivo de superar as abordagens representacionais e proposicionais, para, ao final, mostrar onde se defende a ideia de que a compreensão de como se dá a construção da inteligibilidade da(s) prática(s) que suportam a inovação é também a compreensão da cultura de inovação.

Em seguida, são apresentados: os procedimentos metodológicos, com atenção especial à análise baseada na semiótica fenomenológica; os resultados baseados nas três unidades de sentido que emergiram da análise; a discussão dos resultados à luz da construção teórica adotada; e, por fim, a conclusão com ênfase para as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, além da sugestão de um desdobramento da pesquisa.

## Referencial teórico

O conceito de inovação ganha força a partir do trabalho de Schumpeter (1982) publicado pela primeira vez em 1911, fundamentado na capacidade e na necessidade do capitalismo de destruir para criar. O autor adjetiva a destruição para mostrar seu lado criativo, no sentido de novas formas de geração de riqueza: novas tecnologias, novos mercados, novos produtos e novas formas de gestão. A partir deste marco a inovação foi abordada com o enfoque na capacidade de criar vantagem competitiva e evoluiu de uma visão que enfatiza os recursos internos e externos, passando pela ampliação para perspectivas que levam em conta o conhecimento e o empreendedorismo como fonte de mudança inovadora, tanto de forma incremental quanto disruptiva.

Os trabalhos de Uzzi (1996; 1997) por sua vez, destacaram o papel das relações sociais, permitindo uma perspectiva mais ampla desses fenômenos por meio do conceito de “embeddedness” que expressa o fato das ações econômicas estarem imersas nas relações sociais e serem moldadas por elas. Mais que isso, o autor alcançou compreender como as dimensões da estrutura social e do desempenho econômico em interação produzem relações que são fonte de vantagem econômica para as organizações e suas redes.

Swedberg (2009), como citado em Ziegler (2010), também contribuiu para aprimorar essa ênfase nas relações sociais. Partindo de Schumpeter (1982), o autor ampliou o conceito de inovação, ao considerar que ela se caracteriza como sendo toda reconfiguração que produza uma mudança social, cunhando assim o termo inovação social. Ao trazer essas dimensões para a análise do fenômeno, trouxe também novos questionamentos e novos elementos a serem levados em consideração, tais como os valores e os padrões de comportamento.

A ampliação do papel dos aspectos intangíveis tais como os ressaltados acima, coloca a inovação no campo dos fenômenos sociais, pois esses

recursos são construídos socialmente (Rodney, 2000). Nesse sentido, uma organização passa a ser inovadora à medida que cria condições para que novos conhecimentos apareçam, sejam reconhecidos e aplicados tanto nos produtos quanto nos processos.

Essa perspectiva sobre a inovação a coloca também no campo dos fenômenos da cultura organizacional, pois envolve padrões, princípios, modos-de-fazer, rotinas e padrões explícitos ou não que foram incorporados ao longo do tempo (O'Reilly & Tushman, 2008). A dimensão cultural da inovação torna ainda maior o desafio de compreender como ela acontece, bem como de gerenciá-la. Dizer que os elementos acima estão incorporados, significa que eles nem sempre são conscientes e visíveis, e seu compartilhamento é complexo. É nesse ponto que uma teoria da prática de base fenomenológica como a utilizada nesse estudo pode contribuir. Antes de focalizarmos essa contribuição, cabe uma discussão sobre a questão da cultura organizacional e sua relação com a cultura de inovação.

### Inovação e cultura organizacional, ou cultura de inovação nas organizações?

Ao longo das duas últimas décadas, muitos estudos enfocaram a cultura organizacional e sua relação com a inovação, na busca por compreender as condições nas quais ela ocorre, os elementos que a propiciam e que a limitam. Ahmed (1998) aponta que como o risco é inerente à inovação, as organizações são muitas vezes levadas a uma posição contraditória de valorizar e defender a inovação como discurso, porém serem avessas a realizar investimentos significativos em sua consecução. Como alternativa, o autor propõe a necessidade de construção de um clima e de uma cultura que direcionem os esforços dos membros da organização no sentido de buscar a inovação. Com isso, coloca luz sobre uma série de aspectos que uma lógica instrumental não é capaz de apreender. Em relação ao clima, o autor destaca as relações interpessoais, a hierarquia, as condições de trabalho e, por fim, o foco no suporte e nas recompensas, pois são aspectos visíveis e mensuráveis. Já em relação à cultura da inovação, o destaque está nos valores e crenças que operam em um nível mais profundo.

Apesar de ampliar a discussão apontando a importância de elementos intangíveis e da criação de um ambiente favorável à inovação, a perspectiva de Ahmed (1998) é utilitária. Para ele, a cultura da inovação é algo que pode ser criado deliberadamente, com o objetivo de garantir que os recursos investidos retornem de forma lucrativa. Essa perspectiva transparece quando o autor considera que as ações e o comportamento são direcionados pela cultura, vista como um esquema cognitivo pelo qual os indivíduos interpretam a realidade organizacional a partir de suas experiências. Sendo assim, influenciar as interpretações e os esquemas cognitivos é o caminho para criar a cultura da inovação em bases adequadas para a consecução dos objetivos. No entanto, o autor não leva em conta o fato das interpretações serem coletivamente construídas e compartilhadas.

Em dois estudos focados na relação da criatividade e da inovação com a cultura organizacional (Martins & Martins, 2002; Martins & Terblanche, 2003)

o esforço foi de construir um modelo de explicação para a influência de elementos da cultura organizacional que favoreçam a criatividade e a inovação, em uma relação causal unidimensional. Porém, como aponta Dobni (2008), a cultura da inovação deve ser abordada de uma perspectiva contextual e multidimensional, em que diversos elementos concorrem para sua existência: a infraestrutura de suporte e as características do ambiente de implantação, a intenção em ser inovador, bem como os comportamentos no nível operacional que devem existir para que se possa sustentar uma orientação de mercado e de valor. Baseado em vasta literatura, o autor prioriza esses elementos da cultura da inovação por sua abordagem estar focada em desempenho e resultado, com base em um modelo teórico-operacional de pesquisa.

O estudo de Dobni (2008) contribuiu para a ampliação da visão sobre o fenômeno, superando modelos unidimensionais, problema apontado por Wilson, Ramamurthy e Nystrom (1999). Porém priorizou as relações causais nas quais o contexto é apenas um calibrador do modelo e o objetivo principal é testar a teoria sem levar em conta o caráter subjetivo, situado e processual dos elementos intencionais e comportamentais, entre outros. A mensuração de aspectos como esses acabam por incorporar o contexto na investigação, mas de forma concreta (e paradoxal) acaba por dissolvê-lo no constructo lógico-racional e nas diversas métricas de mensuração.

O desenvolvimento de estudos nesse campo evoluiu no sentido de uma maior diversidade de abordagens, questionando inclusive o predomínio de pesquisas que enfocam a cultura sempre como um fator positivo na relação com a inovação. Um exemplo é o estudo de Kaasa e Vadi (2010) que aponta o caráter inibidor que a cultura organizacional pode exercer na inovação, tendo em vista que a tendência em evitar a incerteza imposta por essa própria cultura pode criar barreiras entre as pessoas. Outros estudos adotam uma visão menos determinista, buscando uma abordagem mais compreensiva da cultura da inovação, além de buscar entender o fenômeno em diferentes contextos, tais como pequenas e médias organizações e em países em desenvolvimento (Wolf, Kaudela-Baum, & Meissner, 2011; Uzkurt, Kumar & Ensari, 2013; Harbi, Anderson & Amamou, 2014).

Bruno-Faria e Fonseca (2014) realizaram uma exaustiva revisão de literatura com vistas a descrever os principais modelos de explicação teórica adotados no campo e as principais características e significados do termo cultura de inovação. Algumas de suas conclusões inspiraram a realização do presente estudo. Com base no levantamento feito por eles, destaca-se a predominância de estudos quantitativos, certa indefinição do termo cultura de inovação e modelos teóricos que enfatizam as relações causais.

Já o estudo realizado por Gomes, Machado e Alegre (2015) sobre os determinantes da cultura da inovação na indústria têxtil de Santa Catarina colocou a estrutura como uma das dimensões que mais influencia a cultura da inovação, sendo esta também impactada pela flexibilidade e a presença de times multifuncionais na empresa.

Essas abordagens acabam por gerar limitações e contradições, tais como o dilema entre uma abordagem no nível organizacional, mas baseada em conceitos de caráter individualista. Um exemplo é o trabalho de Martins

e Terblanche (2003, p.67) para quem “o contexto de criatividade está no nível organizacional, e o conceito de criatividade pode ser definido como a geração de novas e valiosas ideias [...] por indivíduos e grupos”. Bruno-Faria e Fonseca (2014) apontam, também, que há uma predominância em colocar a cultura de inovação no campo da cultura organizacional.

Os estudos apresentados contribuíram para a ampliação da compreensão do fenômeno da inovação, ao focar sua relação com a cultura organizacional, trazendo à tona seus aspectos intangíveis. No entanto, quer sejam estudos baseados em relações causais, ou estudos focados em resultados, a abordagem predominante é representacional e proposicional, perdendo de vista aspectos importantes por dar menos atenção à inseparabilidade entre sujeito e objeto em estudos sociais e organizacionais (Sandberg & Tsoukas, 2011).

No estudo aqui apresentado, considera-se que a cultura de inovação está no campo das práticas, e que uma forma de alcançar sua compreensão é conhecer a construção da inteligibilidade dessas práticas. Por sua vez, uma forma de acesso empírico a essa construção é por meio dos sentidos dados à inovação pelos praticantes. Na próxima seção discute-se de que forma a teoria da prática suportou a pesquisa.

## Uma abordagem inspirada na teoria da prática

O aumento da importância da inovação na geração de valor e na competitividade das organizações contribuiu para que o termo passasse a ser usado indiscriminadamente e de forma inconsistente. Dentro do que Wood Jr. e Paes de Paula (2002; 2006) chamam de *pop management* e cultura do *management*, o discurso sobre a inovação acabou se tornando mais forte do que a efetiva existência das condições para que ela ocorra. Gestão inovadora, *design thinking*, inovação incremental e disruptiva, cultura da inovação, entre outros, são termos que passaram a fazer parte do discurso do mundo corporativo, sem que necessariamente estejam presentes de forma concreta na realidade.

A abordagem baseada na prática é utilizada com o propósito de estudar o fenômeno numa perspectiva não-representacional e não-proposicional, ou seja, que não seja uma mera expressão dos sujeitos acerca da realidade e nem um fenômeno que segue um plano racional de decisões prévias. A prática é entendida aqui como a unidade de análise da organização social, constituída pelas atividades humanas coletivamente organizadas por meio de arranjos sociomateriais, ou seja, arranjos de pessoas, objetos e artefatos, em uma determinada configuração espaço-temporal que se manifesta por meio de “fazer” e “dizer” (Schatzki, 2012). Nesse sentido, as práticas são constituídas por todas as ações, atividades e objetos materiais, integrados em hierarquias teleológicas que se manifestam em projetos humanos e coletivos (Nicolini, 2013).

A construção da inteligibilidade da prática é um elemento fundamental na sua constituição e o que se propõe nesse estudo é tomar a sua compreensão como ponto de partida para o estudo do fenômeno focalizado. A inteligibilidade é o sentido coletivo que a prática tem para os praticantes e é constituída

por uma série de mecanismos fundamentais tais como os entendimentos práticos, as regras, as estruturas teleoafetivas, os entendimentos gerais (Schatzki, 2012), bem como a dimensão estética (Gherardi, 2009c). A decisão por essa abordagem teórica se deu em função de sua forte relação com o contexto e a situação da Alpha. No momento da pesquisa ela se deparava com alguns desafios de mercado, impondo a busca do posicionamento como escola de negócios focada na inovação. Em decorrência disso, se viu frente à necessidade de construção do que a instituição denomina de cultura de inovação, explícita em seu planejamento estratégico.

Essas condições levaram a pesquisa a buscar compreender a cultura de inovação, por meio da compreensão dos sentidos atribuídos pelos praticantes à inovação e de que forma esses sentidos constituem a inteligibilidade da(s) prática(s) que suporta(m) aquela cultura. Esse enfoque é condizente com a abordagem teórica adotada e teve impacto metodológico no estudo. Faz-se necessário aprofundar a discussão sobre o conceito de inteligibilidade e sua relação com a construção de sentidos coletivos.

O conceito de inteligibilidade utilizado aqui tem sua base na fenomenologia de Heidegger (2010). Para o filósofo alemão há algo que precede a intencionalidade da consciência que ele chama de *being-in-the-world*. O *being-in-the-world* parte da ideia de *lifeworld* de Husserl (2006), mas avança no sentido de considerar o *entwinement*, que é o entrelaçamento dos seres humanos com as coisas a sua volta e a condição ontológica (e não epistemológica) que distingue a cultura da natureza. Estarmos num mundo de um conjunto de atividades e projetos significa fazermos parte da totalidade de atividades e realizações significativas, em que a consciência é a própria experiência de estar nesse mundo. É essa condição ontológica que permite dizer que nós somos o entrelaçamento com os artefatos e os objetos à nossa volta, e que a dimensão epistemológica é a construção da inteligibilidade de quem somos, o que fazemos, onde estamos, e das coisas que utilizamos em nossas atividades (Dall'Alba & Sandberg, 2014)

Sandberg e Tsoukas (2011) defendem que essa condição ontológica apontada por Heidegger é a mais adequada para se pensar a relação sujeito-objeto a partir de uma racionalidade oriunda da prática. Estar entrelaçado ao mundo significa que objetos, artefatos e pessoas são as fontes de inteligibilidade acerca desse mundo, também chamado de mundo sociomaterial. Essa inteligibilidade só pode ser construída e, em uma certa medida, só pode ser utilizada como referência lógica no contexto de uma determinada prática.

Porém essa abordagem não se resume a descrever práticas que se encerram em si mesmas, mas é um meio para acessar a dimensão coletiva das relações humanas e sociais. Em uma palavra: a organização social. A apreensão da inteligibilidade tem assim um papel preponderante ao considerar que as relações humanas e sociais são parte de um processo contínuo, no qual as pessoas normalmente fazem e dizem aquilo que se constitui com algum sentido. Para Nicolini (2013), como parte desse processo contínuo, o sentido e os indivíduos que os definem não podem ser vistos como unidades básicas de análise por serem elementos situados e contextuais: só a prática ocorrendo em tempo real pode ajudar a revelar essa inteligibilidade e aquilo que permite compreender a conduta humana e a ordem social.



O autor italiano faz ainda alguns apontamentos críticos à teoria da prática, dos quais um é bastante pertinente para a discussão aqui empreendida. Para compreender a organização social, não se pode ficar preso a apenas alguns elementos como os quatro apresentados por Schatzki (2012) – entendimentos práticos, regras, estrutura teleo-afetiva e entendimentos gerais – pois se incorre em um grau perigoso de prescrição e imprecisão. Nesse sentido, é importante todo esforço para ampliar o entendimento de cada um desses elementos, bem como incorporar outros aspectos que têm sido destacados nos estudos baseados na prática (*practice-based studies* – PBS), que podem contribuir para tornar esses elementos mais claros, bem como permitir um acesso empírico mais rico e com maior capacidade explicativa.

Seguindo essa crítica é que se coloca em discussão os elementos éticos e estéticos da prática, que pode ser vista em pelo menos duas dimensões diferentes. A primeira é a da sua produção, caracterizada pelas ações muitas vezes baseadas em padrões recorrentes e que está fortemente ligada à noção de trabalho. No entanto, uma prática possui também uma dimensão de reprodução, por ser formada por ações socialmente sustentadas, tornando-a

[...] um conceito analítico que permite a interpretação de como as pessoas alcançam um “ser-no-mundo” ativo. A prática não é reconhecida fora do seu sentido intersubjetivamente criado, e que torna possível a reprodução competente de uma prática inúmeras vezes, e o seu refinamento enquanto está sendo realizada (ou o seu abandono) é uma constante negociação sobre o que se pensa ser correto fazer. (Gherardi, 2009c, p. 536, traduzido pelo autor)

A esse processo socialmente sustentado, ético e estético, a autora dá o nome de *taste making*, e define como sendo um processo discursivo coletivo e emergente, produzido e expresso por meio de “fazeres e dizeres” intercambiáveis: feito ao dizer; dito ao se fazer.

A elaboração do *taste making* é parte do processo de alguém tornar-se praticante e pode ser ensinado e aprendido. Esse processo se dá por meio de três processos principais. O primeiro deles é a elaboração de um léxico comum que permite o compartilhamento de julgamentos estéticos. Esse vocabulário é composto por palavras e narrativas, mas também por sinais corporais como gestos, expressões e sons, que servem para a avaliação de uma prática por uma comunidade epistêmica, assim como a expressão da paixão e do vínculo dos praticantes com ela.

Para a autora, o segundo processo ligado ao *taste making* é a elaboração<sup>3</sup> de identidades e de comunidades epistêmicas que são suportadas pelo vínculo com o objeto da prática, que por sua vez pode ser contestado. Essa contestação pode gerar diferentes identidades e diferentes gostos numa mesma comunidade epistêmica. Além disso, a criação é perpassada pelo conhecimento intuitivo e pelos julgamentos da prática. Formados no momento e no espaço, dentro da ação, eles não somente sustentam a prática, mas também são responsáveis pela sua própria constituição. A geração do vocabulário que permite avaliar a prática também permite refiná-la pela repetição e refinar a própria identidade, pois a “partilha do prazer de fazer é também a partilha do prazer de ser” (Gherardi, 2009c, p. 545).

3 O termo usado no original é “crafting”, com o significado de algo produzido artesanalmente, em que as habilidades de fazer se desenvolvem no próprio fazer.

Esse refinamento é o terceiro processo de *taste making* e consiste na suspensão do fluxo da ação com o objetivo de elaborar e expressar um juízo estético da prática, por meio da negociação e da refletividade, em busca de uma perfeição nunca atingida: daí seu caráter de refinamento. Essa negociação e refletividade se dão por meio de evocações expressivas que aproximam ou afastam uma prática da perfeição buscada. Tom de voz, expressões faciais, postura, estilos de linguagem, vestuário, entre outros, são meios de “saborear” a prática intersubjetivamente. O *taste making* ajuda a constituir a prática não somente como um projeto, mas ele e também a própria prática emergem de uma improvisação constante, sustentada e suportada por aquilo que já foi feito: mudança na execução, manutenção da forma. Essa dimensão permite ampliar e refinar a apreensão e compreensão da construção de sentidos e da própria inteligibilidade.

## Procedimentos metodológicos

A pesquisa que ora se apresenta é um estudo qualitativo baseado no método fenomenológico com contribuição da semiótica (Giorgi, 2005; 2007; Lanigan, 1997; 2013; Schutz, 2012). Nesse sentido, a análise dos dados priorizou a apreensão do sentido que o sujeito atribui à experiência vivida por meio da linguagem.

Para Lanigan (1997), é possível agrupar as técnicas analíticas fenomenológicas em três procedimentos progressivos, porém sinérgicos: (1) descrição fenomenológica, cujo foco é o discurso como um sistema de signos; (2) redução fenomenológica, em que se busca a expressão do sentido por meio de frases revelatórias e na qual o foco é signifiante no sistema de signos; e (3) a interpretação fenomenológica, na qual se busca a percepção dos sentidos com foco no significado ou aquilo que é “dizível”. A busca da evidência se dá pela revelação da relação dialética entre aquilo que é vivenciado (capta) e aquilo que é processado pelo pensamento (data), e que se constitui a consciência da experiência (Lanigan, 1997; 2013).

A coleta de dados ocorreu no período de novembro de 2016 a maio de 2017 e ocorreu por meio de observação participante, entrevistas em profundidade e seleção de documentos relevantes, tais como materiais impressos e digitais de comunicação institucional, planejamento estratégico e histórico da organização.

A observação participante se configurou como uma imersão do pesquisador no campo ao longo de seis meses, somando em torno de novecentas e sessenta horas em atividades diversas, dentre elas, a participação no programa de recepção de novos funcionários, reuniões do planejamento estratégico, do grupo de professores do programa de mestrado, do comitê de inovação e do grupo que projeta novos cursos, culminando com a atividade de professor em uma disciplina na graduação e outra no curso de mestrado.

Essa imersão foi fundamental para o método adotado, pois permitiu ao pesquisador a vivência de um novato que se torna membro do grupo. Essa vivência permitiu a atitude reflexiva fenomenológica, que por meio da reflexão

sobre a experiência pode levar à essência do sentido. Vale ressaltar ainda a coerência do método com o estudo de fenômenos situados e processuais, que adotam uma teoria da prática de base fenomenológica (Dall’Alba & Sandberg, 2014; Eikeland & Nicolini, 2011; Gherardi, 2009a, 2009b, 2011, 2012). Essa imersão gerou um diário de campo subdividido em anotações de impressões do pesquisador, anotações analíticas e anotações de campo propriamente ditas.

As entrevistas em profundidade, baseadas em um roteiro não estruturado, foram realizadas com dezenove colaboradores<sup>4</sup>. Desses colaboradores, nove não tinham cargo gerencial, e eram oriundos das áreas de marketing, comercial, gestão de pessoas, tecnologia da informação, secretaria acadêmica e desenvolvimento de produtos; três gerentes (financeiro, marketing e comercial), três assessores da diretoria, um sucessor em preparação e, por fim, três diretores, sendo dois deles os sócios-fundadores. A escolha dos entrevistados se deu por relevância e por conveniência, utilizando-se, também, da técnica da bola de neve. Essa estratégia teve como objetivo garantir a pluralidade dos entrevistados, logo, os critérios iniciais foram reconstruídos ao longo do trabalho de campo com base nas próprias entrevistas e na observação participante. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas.

Após dois meses de trabalho de campo e a realização de oito entrevistas com colaboradores sem cargo gerencial, uma primeira fase da análise fenomenológica foi realizada, na qual os dados coletados foram descritos, reduzidos e interpretados. Com base na perspectiva teórica adotada, a descrição tomou como ponto de partida a identificação dos dizeres e fazeres dos quais foram identificados sessenta e três temas relevantes. A identificação desses temas serviu de orientação para apurar o olhar do pesquisador na observação participante, bem como nas entrevistas posteriores, inclusive com ajustes no roteiro de entrevistas.

Na sequência da coleta e análise de dados foi realizado um primeiro esforço de redução que permitiu a geração de sete unidades de sentido preliminares propostas a partir dos temas. Após essa fase, foram realizadas duas reuniões para apresentação e discussão desses resultados com os sujeitos da pesquisa durante uma reunião do Comitê de Inovação e outra com a diretoria. Esses momentos foram considerados, concomitantemente, como de análise e nova coleta de dados.

Essas reuniões também foram gravadas, transcritas e analisadas. Um novo esforço de redução foi feito a partir dos sentidos preliminares que, correlacionados ao conjunto de dados por meio da identificação de similitudes, diferenças, articulações e *gaps*, permitiu a descrição e compreensão de três unidades de sentido da inovação para a organização estudada (Lanigan, 1997; 2013).

Em virtude da coleta de dados ter se dado por meio da imersão do pesquisador, em alguns momentos da apresentação de resultados e da discussão será utilizado o discurso em primeira pessoa. Essa escolha se deve a dois fatores: (a) por uma questão estética, tendo em vista a estranheza

4 Ao longo do texto os entrevistados são identificados como EM (entrevistada mulher) e EH (entrevistado homem), seguido da ordem de entrevista por gênero.

que um relato, na terceira pessoa, de situações vividas de forma significativa pelo pesquisador pode ocasionar; (b) pelo trabalho ser inspirado por Nicolini (2013), que defende que um estudo dessa natureza analisa ao menos duas práticas: aquela com que se ocupa e a do próprio pesquisador, denominada pelo autor de prática epistêmica.

## Resultados

A análise fenomenológica permitiu identificar três unidades de sentido que expressam a cultura de inovação presente na IES. São elas: (I) a inovação como autorreferência; (II) a inovação como atividade paralela e excedente; e, por fim, (III) a inovação como atividade individual e comportamental. Vale ressaltar que esses sentidos não são estanques, se inter-relacionam e se interpenetram, justamente por serem elementos da construção da inteligibilidade pelos praticantes, constituindo assim parte da cultura de inovação existente. Na análise que se segue, buscou-se evidenciar isso por meio de excertos das entrevistas, bem como por meio da apresentação de dados coletados na observação participante.

### Unidade de Sentido I: a inovação como autorreferência

A ideia de que inovar é fazer algo de forma diferente daquela que se fazia antes é muito forte na IES, tanto nos dizeres dos participantes quanto em alguns elementos sociomateriais. Em todas as entrevistas esta noção apareceu, com variações apenas na intensidade da importância dada ao fato de essa diferença ser algo novo ou não. Há também um predomínio da ideia de que não é necessário que seja algo inteiramente novo, mas feito de forma diferente, conforme apresentado na Tabela 1.

Esse sentido aparece de várias formas, inclusive nos elementos sociomateriais, especialmente naqueles ligados aos valores defendidos pela organização como a sustentabilidade. O uso de água de chuva para a descarga nos vasos sanitários, a música ambiente nos banheiros, a horta orgânica, a comunicação visual fortemente marcada pela divulgação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, a decoração que privilegia os recursos naturais e os objetos reciclados, o formato dos cursos e a metodologia de ensino, entre outros, são referências para o sentido de inovação como fazer algo diferente ao que se fazia anteriormente.

A observação participante permitiu que eu vivenciasse uma situação que demonstra a força que esses dizeres e fazeres, expressos na sociomaterialidade, têm na constituição de uma noção compartilhada do que é inovação. Após mais de um mês de trabalho de campo, ao atravessar o pátio central percebi a existência de um mastro com uma caixa no alto. A caixa era fechada com uma pequena porta de vidro que permitia ver que em seu interior havia um computador portátil. A situação inusitada chamou minha atenção e logo me ocorreu que aquilo deveria estar ligado a alguma ação de comunicação de algum projeto de sustentabilidade, e que teria um apelo inovador, ou algo similar.

Como o evento foi impactante, questionei uma funcionária que vinha atuando como minha informante sobre o que significava aquilo. A sua resposta foi tão simples quanto reveladora: nada mais era do que um equipamento que projetava apresentações em uma tela que ficava em frente e tomava a parede lateral do prédio. Esse artefato servia como meio de comunicação com os alunos em situações especiais.

O que vale ressaltar é que para um novato, os arranjos sociomateriais passam rapidamente a ser fontes de sentido e de significado. No caso vivenciado, esses arranjos passaram pelo filtro reflexivo de um pesquisador, mas poderiam ser incorporados para passarem a compor a noção compartilhada de inovação, mesmo sem essa mediação. De certa forma isso pode explicar o fato de que essa noção de fazer diferente como sendo inovação seja também marcada pela autorreferência. Além disso, também aponta para o segundo sentido da inovação, apresentado e discutido a seguir.

Tabela 1: Unidade de sentido I: inovação como autorreferência

Trecho de entrevistas	Entrevistado(a)
É colocar em prática uma boa ideia. Melhoria contínua é um tipo de inovação.	EH 4
Inovação pra mim é você pegar e ...e...tentar olhar em todas as situações de uma forma diferente. Por mais que você...que exista já um processo que teoricamente funcione bem, mas ele pode ser melhorado, ele pode ser mais eficiente, ele pode ser mais rápido, ele pode ser mais barato.	EH 2
Para mim inovação é fazer as coisas de um modo diferente, de um modo novo. Não necessariamente algo novo, não é necessariamente você criar, mas é você conseguir aplicar aquilo de uma forma que te traga um resultado melhor.	EM 5
Fazer de maneiras diferentes, reorganizar, reagrupar as coisas de maneira diferente.	EM 1
Inovar é isso, melhorar, melhorar o que já existe e tentar criar coisas novas né, em relação aos processos.	EM 3
É você ofertar algo de novo em termos de produto e serviços, algo inusitado. Ou fazer a mesma coisa talvez, mas num formato que seja diferente, não esperado.	EM 6
A inovação não precisa ser algo sofisticado, mas precisa estar na estratégia.	EH 9
Desde o início a gente sempre procurou fazer alguma coisa diferente a cada vez	EM8

Fonte: elaborado pelo autor

## Unidade de Sentido II: a inovação como atividade paralela e excedente

Os dados mostram que o que se fazia na IES no passado (recente ou distante) é a principal referência para que os participantes identifiquem uma inovação. Isso revela que o que predomina é uma visão endógena do fenômeno, que faz com que a inovação seja vista como uma atividade paralela, excedente e não transversal às diferentes atividades, conforme apresenta a Tabela 2.

Se os aspectos internos atuam como referência para se identificar uma inovação, eles também servem para avaliá-la. Com isso, a escassez de alguns

recursos tais como o tempo, o uso de tecnologias de gestão, pessoas com competências e habilidades inovadoras, entre outras, passa a ser justificativa para a não ocorrência de inovação. Por outro lado, passa também a ser fonte de legitimação para o compartilhamento de alguns sentidos e significados.

Tabela 2: Unidade de Sentido II: a inovação como atividade paralela

Trecho de entrevistas	Entrevistado(a)
O EH09 sempre fala que a gente precisa parar, sair da rotina para pensar de forma inovadora.	EM4
O difícil é a gente ter tempo, separar um tempo para colocar a inovação em prática.	EH2
Embora a rotina muitas vezes de fazer a mesma coisa da mesma forma, eu sinto que sou bem aberto à inovação, eu não tenho medo de errar.	EH4
Eu achava que tinha a ver com tecnologia, mas depois de trabalhar aqui eu vi que a inovação é trazer soluções diferentes, mesmo na rotina. Você enxergar, você pensar “fora da caixa”. Pena que nem sempre dá para fazer isso.	EM7

Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados coletados revelaram o compartilhamento de alguns valores e sentimentos em relação à natureza do negócio da IES. A educação transformadora com foco em resultados sociais é uma fonte de paixão, orgulho e de honra nas palavras de vários entrevistados. Algumas vivências na observação participante corroboraram esses dizeres, como em reuniões nas quais algumas dessas questões eram apresentadas e/ou discutidas e levavam os participantes a um estado de conforto e de entusiasmo, contribuindo para superar dilemas e facilitar a tomada de decisão.

No entanto, ao mesmo tempo em que esses valores são referência para significados compartilhados, também atuam como limitadores. Há uma ênfase na questão dos valores e crenças da organização, tais como a sustentabilidade e todas as ações realizadas que se concretizam. Entretanto, quando os participantes foram solicitados a apresentar algo inovador que ocorresse internamente e de forma concreta, eles tiveram dificuldade em dar exemplos coerentes com os conceitos indicados por eles próprios. Em outras palavras, há uma dificuldade em identificar a inovação, mesmo que não haja dificuldade em mencionar as melhorias que ela oferece de forma genérica. A próxima unidade de sentido permite compreender melhor esse aspecto.

### Unidade de Sentido III: a inovação como atividade individual e comportamental

A inovação como fenômeno interno também se desdobra no sentido da inovação como uma atividade individual independente. “Fazer diferente”, “ter um olhar diferente”, “não se contentar em fazer o mínimo”, “fugir da mediocridade”, “se ligar”, “ter comportamentos e hábitos fora da caixa”, são todos dizeres dos participantes que expressam esse sentido comportamental dado à inovação, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Unidade de Sentido III: a inovação como atividade individual

Trecho de entrevistas	Entrevistado(a)
Mas tem alguma coisa dentro de mim que tá me bloqueando. Eu sempre fui muito de inovar, de buscar, de ler, de melhorar, eu não tenho feito isso. Já tem um ano e meio para dois anos que eu tô assim.	EM3
A gente sempre foi pioneiro, sempre saiu na frente. Hoje a gente deu meio que uma derrapada. Essa coisa de vamos mudar, vamos fazer diferente... hoje as pessoas são mais acomodadas e isso me incomoda.	EM8
A gente precisa vender mais dos nossos cursos para ganhar uma autonomia financeira para daí poder inovar com menos risco. Eu preciso ser inovador, mas preciso alcançar os resultados também, e isso não depende só de mim.	EH6
O que impede um pouco do SGI ser mais inovador é um pouco de medo.	EH7

Fonte: elaborado pelo autor.

O sentido da inovação como atividade individual tem um impacto em pelo menos três dimensões: (1) a incapacidade de identificar uma inovação é difícil de ser admitida como uma limitação individual, visto que isso impacta na legitimidade de cada um como inovador; (2) ser ou tornar-se inovador é uma tarefa do indivíduo e se revela (ou não) no seu comportamento; e, por fim, (3) o discurso ganha importância, pois é uma forma de legitimar o comportamento individual. Essas três dimensões impactam significativamente os sentidos compartilhados pelo grupo.

A incongruência entre os conceitos e os exemplos de inovação discutidos acima, indica que os participantes, apesar de uma clareza discursiva, têm dificuldade de conectar esse discurso com as atividades concretas. Em outras palavras, a inovação não está incorporada nas práticas e por isso é vista como ação individual. Assim, por ser vista desse modo, acaba por ser um elemento limitador.

Em uma das reuniões de apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, dois elementos apareceram e reforçaram aspectos identificados na observação participante e nas entrevistas: a predominância da comercialização de produtos de sustentação (considerados não inovadores), combinada com o medo de errar, expresso como uma possível piora dos resultados devido ao risco da experimentação de produtos inovadores. Os próprios participantes identificaram como possível explicação o fato da criatividade não se concretizar em processos de inovação.

Isso pode ser corroborado por outro elemento desse sentido que emergiu dos dados: há um relativo ofuscamento pela criatividade. As iniciativas da IES em relação à sustentabilidade, as parcerias e projetos globais ligados à ONU, o perfil de um dos sócios-fundadores, a metodologia de ensino, as atividades complementares aos cursos de pós-graduação focadas na formação integral do aluno, entre outros, acabam por gerar um nível elevado de ações criativas, mas que se refletem também na percepção de uma falta de foco em transformar todas essas ideias em ações inovadoras, que seria um limitador da realização concreta de inovação.

## Discussão

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa foi compreender os sentidos atribuídos à inovação como meio de acesso à construção da inteligibilidade e sua relação com a construção de uma cultura da inovação, alguns aspectos identificados são importantes para se compreender de que forma esses sentidos são construídos. Dentre esses aspectos estão elementos que, na visão dos sujeitos da pesquisa, propiciam a inovação, outros que são limitadores e ainda algumas contradições que emergiram da análise dos dados. Vale ressaltar que esses elementos não são dados de forma direta, mas se relacionam e se revelam de forma recursiva e dinâmica.

Conforme relatado em seção anterior, a Alpha se originou de uma renomada instituição de âmbito nacional, por meio de uma relação jurídica de parceria. Essa relação envolve a comercialização e o gerenciamento da oferta de alguns cursos de pós-graduação, os quais são propriedade da organização de origem. Essa relação é bastante forte em diversos aspectos, dentre eles a imagem de marca no mercado fortalecida pela parceria e os processos internos que são gerenciados de forma compartilhada.

É possível perceber também a presença de valores da organização de origem na Alpha, tais como o foco em negócios e a busca da excelência. Em quinze das dezenove entrevistas realizadas, apareceu o fato de que o prestígio da instituição de origem foi um aspecto importante na decisão em trabalhar na Alpha. No entanto, essa relação tem algumas particularidades que dizem respeito ao tema da pesquisa, pois esse conjunto de valores é constituinte das regras e entendimentos práticos e, por conseguinte, de práticas presentes na Alpha, mas são atualizados pelos praticantes de forma situada (Schatzki, 2012). Uma evidência dessa relação é paradoxal: o esforço da Alpha em se diferenciar da IES de origem é revelador da força que esta última tem na constituição da primeira.

Os dados revelam que a IES estudada teve, desde seu início, uma atitude proativa no sentido de criar características próprias em relação à metodologia de ensino e à oferta diferenciada de formação complementar, focada em aspectos mais amplos que a gestão de empresas, tais como o empreendedorismo, a inovação e a sustentabilidade. Nos anos anteriores à realização da pesquisa, a Alpha implantou a estratégia de desenvolver e colocar no mercado cursos regulares próprios, tanto de graduação tecnológica como de pós-graduação *lato e stricto sensu*.

Nas palavras dos entrevistados, eles sempre foram “metidos” e sempre gostaram de “inventar coisas diferentes”. Porém esses elementos são mais do que valores institucionais e características culturais e fazem parte da inteligibilidade do que a organização é para seus integrantes. Esse achado da pesquisa reforça a noção de *taste making* (Gherardi, 2009c), pois os referidos elementos contribuem com o processo de um novato tornar-se praticante, por meio da elaboração de identidades em uma comunidade epistêmica, e de criação de um léxico para compartilhamento de juízos éticos e estéticos. Longe de ser harmônico e acabado, esse processo produz alguns dos elementos aqui chamados de facilitadores e/ou limitadores, bem como algumas contradições.



O sentido que é compartilhado pelos participantes enfatiza a melhoria de processos internos e considera que eles são a principal matéria-prima para a inovação. A organização de origem, apesar da sua importância em termos de valorização de mercado da Alpha na visão dos participantes, aparece como um dos principais entraves, justamente no quesito dos processos. Ela é vista como uma fonte de engessamento, tornando as atividades cotidianas afastadas daquele sentido.

Pode-se dizer que essa relação está diretamente ligada à noção de inovação como atividade individual. A organização de origem aparece, assim, como uma fonte legitimadora da qualidade e do prestígio dos serviços ofertados e ao mesmo tempo como entrave. Opera, desse modo, com uma legitimação negativa, sendo uma das justificativas para as dificuldades em transformar as atividades cotidianas em atividades inovadoras. Um dos entrevistados citou, inclusive, uma mudança jurídica nessa relação ocorrida no passado, que teria sido um agravante dessa situação por diminuir ainda mais a autonomia da Alpha em inovar nos processos administrativos e pedagógicos.

Assim, a inovação aparece como algo que não é apropriado e incorporado pelos participantes. Apesar de ser vista como uma “atitude e um comportamento” que pode ocorrer dependendo da “vontade de cada um fazer além do mínimo que se espera”, ela aparece como fenômeno fugidio, que está sempre um pouco além do alcance. Simbolicamente é como uma gota de mercúrio que parece sólida, mas que não se consegue agarrar porque na verdade é líquida. A individualização da inovação pode ser o que explica isso.

Alguns elementos que propiciam a inovação apareceram na coleta de dados, sendo dois deles relevantes para se entender algumas das contradições presentes na vivência dos participantes e no sentido de inovação. O primeiro elemento diz respeito à produção e compartilhamento do conhecimento gerador de inovação. Há uma percepção de que a Alpha investe nesse elemento, pois oferece programas de formação constantes nessa área, inclusive por meio dos próprios cursos que oferece ao mercado. O programa de educação complementar oferecido aos alunos dos diversos níveis da instituição, focado na formação integral e baseado nos valores organizacionais de responsabilidade global, sustentabilidade, ética, inovação e empreendedorismo, ocupa um espaço importante nessa percepção dos participantes. Mas apesar desse investimento, há também uma incongruência expressa pelo aspecto já apresentado de que, embora houvesse um discurso consistente sobre o que é inovação (fazer algo de forma diferente e gerando melhores resultados), há a dificuldade dos praticantes, nos diversos níveis hierárquicos e nas diversas atividades, em exemplificar com situações concretas.

Por exemplo, as diversas atividades da Alpha ligadas aos programas da ONU, a utilização dos ODS como eixo norteador dos vários cursos ofertados, e programas da instituição, tais como o projeto de trabalho voluntário junto aos refugiados e às ações de sustentabilidade, combinados com a participação intensa de um dos sócios-fundadores junto aos diversos órgãos nacionais e internacionais, são vistos na organização como incentivo à existência de um ambiente inovador.

No entanto, não é claro para os participantes de que forma esse ambiente inovador se transforma em ações inovadoras. Isso reforça a proposição de Ahmed (1998) no que diz respeito à posição contraditória adotada pelas organizações em relação ao investimento em inovação. Além disso, corrobora a orientação do autor sobre a necessidade de construção de relações interpessoais e hierárquicas, condições de trabalho e aspectos visíveis e mensuráveis como suporte e recompensas, que direcionem os esforços dos membros da organização no sentido de buscar a inovação.

O segundo elemento propiciador da inovação é a existência de um discurso por parte da liderança da organização de que o erro faz parte do processo de inovação. Como aponta Dobni (2008), esse é um dos elementos que contribui para a inovação, qual seja a intenção do nível estratégico da organização em ser inovador, que deve influenciar o nível operacional para que se possa sustentar uma orientação de mercado e de valor. Um exemplo desse elemento propiciador é o depoimento de uma entrevistada ao relatar a conversa que teve com um dos sócios-fundadores, quando foi convidada para conduzir o processo de implantação do centro de pesquisa da Alpha: “Aí eu falei que eu não sabia nada sobre um centro de pesquisa, e ele me disse que também não sabia, mas que íamos aprender juntos” (EM1).

Contudo, essa intenção não é capaz de evitar a contradição apontada por Ahmed (1998) e já discutida anteriormente nessa seção. Tanto nas entrevistas quanto na observação participante, em especial no processo de discussão dos resultados preliminares da pesquisa com os participantes, o receio em propor inovações que acabem por interferir negativamente nos resultados comerciais e financeiros da organização veio à tona, sendo inclusive apontado como um dilema entre investir nos produtos já existentes e que garantem a sustentação do negócio, ou investir nos produtos inovadores.

Por outro lado, essa contradição revela também o processo de aprimoramento das práticas que sustentam a cultura de inovação, pois é a expressão daquela improvisação constante apontada por Gherardi (2009c). Sendo assim, os sentidos dados à inovação pelos participantes, como parte da inteligibilidade da(s) prática(s) que sustenta(m) a cultura de inovação, estão em constante construção, manutenção e reconstrução e são perpassados por contradições. A pesquisa indica ainda que a apreensão dessa inteligibilidade pelo pesquisador amplia a compreensão da cultura de inovação e de seus elementos presentes e/ou a serem desenvolvidos pela organização.

## Conclusão

Os estudos sobre inovação que priorizam o enfoque na relação com a cultura organizacional contribuíram para a ampliação da compreensão do fenômeno ao colocarem em evidência seus aspectos intangíveis. No entanto, acabaram por enfatizar o dualismo e a relação causal entre os termos. Mesmo levando em consideração que as pesquisas evoluíram no sentido de ampliar as abordagens ao passar de relações unidimensionais para relações multidimensionais, elas focaram demasiadamente nos resultados

e em modelos sofisticados de mensuração, perdendo de vista o processo dinâmico e situado de constituição, manutenção e reconstituição de uma cultura de inovação.

Uma contribuição do presente estudo é mostrar que a abordagem da cultura de inovação na perspectiva da prática pode ser uma alternativa para o aprofundamento da sua compreensão, tendo em vista que um dos seus elementos fundamentais é a construção da inteligibilidade pelos praticantes. Como sentido coletivo, a inteligibilidade pode ser o ponto de partida para a compreensão da inovação como fenômeno coletivo e organizacional.

A análise dos dados coloca em questão a própria existência de uma cultura de inovação, visto que ela não é um resultado acabado, mas um processo contínuo de construção que é situado e perpassado por contradições. O enfoque na construção da inteligibilidade busca compreender respectivamente esse caráter situado e suas relações contraditórias, que são responsáveis pela sua constituição, sua manutenção e sua reconstituição. Nesse sentido, estudar a inteligibilidade da(s) prática(s) que sustenta(m) a cultura de inovação é estudar a própria constituição de uma organização social que se quer inovadora.

Outra contribuição do estudo é apontar um caminho que pode ser promissor para o estudo das condições nas quais a inovação ocorre, bem como dos aspectos que podem favorecer ou limitar essa ocorrência. Além disso, este estudo indica também que a compreensão dos sentidos dados à inovação em uma determinada organização social pode ser o ponto de partida para a compreensão da sua inteligibilidade.

Do ponto de vista prático, essa ampliação da compreensão do fenômeno pode contribuir com as organizações na criação de condições favoráveis à inovação. Na organização focalizada nesse estudo, a apresentação e discussão dos resultados teve impacto na recriação do seu Comitê de Inovação, que entrou numa fase de reflexão dos seus propósitos, dando menos ênfase à análise do portfólio de produtos já existentes e priorizando a busca de caminhos possíveis para fomentar as referidas condições.

Por fim, é importante ressaltar que a cultura de inovação como criação de um ambiente favorável à ocorrência concreta da inovação é um processo dinâmico, processual e por vezes contraditório. Nesse sentido, pode ser um caminho para que as organizações invistam nessa construção a partir de sua própria realidade e com seus próprios recursos culturais, sociais e de conhecimento, indo além das fórmulas prontas e acabadas, comercializadas como *commodities*.

## Referências

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Bruno-Faria, M. F., & Fonseca M. V. A. (2014, julho/agosto). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 18(4), 372-396. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>.
- Dall’Alba, G., & Sandberg, J. A (2014). Phenomenological Perspective on Researching Work and Learning. In: BILLET, S. et al. (eds.) *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. Dordrecht: Springer Science.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060810911156>
- Eikeland, O., & Nicolini, D. (2011). Turning practically: broadening the horizon. *Journal of Organizational Change Management*, 24(2), 2011, 164 – 174.
- Gherardi, S. (2009a). Introduction: The Critical Power of the ‘Practice Lens’. *Management Learning*, 40(2), 115-128.
- Gherardi, S. (2009b). Knowing and Learning in Practice-based Studies: an introduction. *The Learning Organization*, 16(5), 352-359.
- Gherardi, S. (2009c) Practice? It’s a matter of taste! *Management Learning*. 40(5), 535-550.
- Gherardi, S. (2011). Organizational learning: the sociology of practices in Easterby-Smith & Lyles, M. *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Sussex: Wiley.
- Gherardi, S. (2012). *How to Conduct a Practice-based Study: problems and methods*. Northampton: Edward Elgard Publishing Limited.
- Giorgi, A. (2005) The phenomenological movement and research in the human sciences. *Nursing Science Quartely*, 18(1), 75-82.
- Giorgi, A. (2007) Concerning the phenomenological methods of Husserl and Heidegger and their application in Psychology. *Collectio du Cirp*, 1, 63-78.
- Gomes, G., Machado, D., & Alegre, J. (2015) Determinants of Innovation Culture: A Study of Textile Industry in Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, 12(4), 99-122.
- Harbi, S. E., Anderson, A. R., & Amamou, M. (2014). Innovation culture in small Tunisian ICT firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 132-151. doi: 10.1108/JSBED- 06-2013-0086
- Heidegger, M. (2010). *Being and Time: a revised edition of the Stambaugh translation*. New York: State University of New York.
- Husserl, E. (2006) *Ideias para uma fenomenologia pura e para uma filosofia fenomenológica*. Aparecida: Ideias & Letras.
- Kaasa, A., & Vadi, M. (2010). How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. *Economics of Innovation and New Technology*, 19(7), 583-604.

- Lanigan, R. (1997). Capta versus data: método e evidência em comunicologia. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 10(1), 17-45.
- Lanigan, R. (2013, February). Communicology and Culturology: semiotic phenomenological method in applied small group research. *The Public Journal of Semiotics*, 4(2), 71-103.
- Martins, E. C., & Martins, N. (2002) An organisational culture model to promote creativity and innovation. *Journal of Industry Psychology*, 28(4), 58-65.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003) Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Nicolini, D. (2013). *Practice, Theory, Work and organization – an introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behaviour*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Rodney, M. (2000, October/December). Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. *Knowledge and Process Management*, 7(4), 233-259.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011) Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338-360.
- Schatzki, T. R. (2006) On Organizations as they happen. *Organizations Studies*, 27(12), 1863-1873.
- Schatzki, T. R. (2012) A Primer on Practices. In: Higgs, J., Barnett, R., Billet, S., Hutchings, M. & Trede, F. (eds.), *Practice-Based Education: Perspectives and Strategies*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Schatzki, T. R. (2015) Practices, governance and sustainability. In: Strengers, Y. & Maller, C. (eds.), *Social Practices, Intervention and Sustainability: beyond behaviour change*, New York: Routledge.
- Shove, E. (2010) Beyond the ABC: climate change policy and theories of social change. *Environment and Planning A*, 42(6), 1273-85. doi:10.1068/a42282
- Shove, E., Pantzar, M., & Watson, M. (2012) *The Dynamics of Social Practices: everyday life and how it changes*. London: Sage.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Schutz, A. (2012). *Sobre Fenomenologia e Relações Sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Strengers, Y., Moloney, S., Maller C., & Horne, R. (2015) Beyond behaviour change: practical applications of social practice theory in behaviour change programmes. In: Strengers, Y. & Maller, C. (eds.), *Social Practices, Intervention and Sustainability: beyond behaviour change*, Rotterdam: Routledge.
- Swedberg, R. (2006). Social entrepreneurship: the view of the young Schumpeter. In: Steyaert, C. & Hjorth, D. *Entrepreneurship as social change: a third movements in entrepreneurship book*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Uzzi, B. (august de 1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), pp. 674-698.

- Uzzi, B. (March de 1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Uzkurt, C., Kumar, R., & Ensari, N. (2013). Assessing organizational readiness for innovation: an exploratory study on organizational characteristics of innovativeness. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 10(4), 1-26. doi: 10.1142/S0219877013500181
- Walker, G. (2015). Beyond individual responsibility: social practice, capabilities and the right to environmentally sustainable ways of living. In: Strengers, Y. & Maller, C. (eds.), *Social Practices, Intervention and Sustainability: beyond behaviour change*. Rotterdam: Routledge.
- Wilson, A. L., Ramamurthy, K., & Nystrom, P. C. (1999). A multi-attribute measure for innovation adoption: the context of imaging technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46 (3), 311-321.
- Wolf, P., Kaudela-Baum, S., & Meissner, J. O. (2011). Exploring innovating cultures in small and medium-sized enterprises: findings from Central Switzerland. *International Small Business Journal*, 30(3), 242-274. doi: 10.1177/0266242610386666
- Wood Jr., T., & Paes de Paula, A. P. (2002). Pop management: contos de paixão, lucro e poder. *Organizações & Sociedade*, 9(24), 39-51.
- Wood Jr, T., & Paes de Paula, A. P. (2006). A mídia especializada e a cultura do management. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 91-105.
- Ziegler, R. (2010, October). Innovations in Doing and Being: Capability Innovations at the Intersection of Schumpeterian Political Economy and Human Development. *Journal os Social Entrepreneurship*, 1(2), 255-272.