



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

GLAUCIENE SILVA MARTINS

**INOVAÇÃO E DINÂMICA ORGANIZACIONAL:  
NOVAS PERSPECTIVAS EM RECURSOS HUMANOS**  
ESTUDO COM ORGANIZAÇÕES NA SERRA DO CIPÓ – MG

Tese - Doutorado em Administração

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Área de concentração: Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas

Glauciene Silva Martins

**INOVAÇÃO E DINÂMICA ORGANIZACIONAL: NOVAS PERSPECTIVAS EM  
RECURSOS HUMANOS** – Estudo com organizações na Serra do Cipó – MG

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito para o curso de Doutorado em Administração.

Linha de Pesquisa: Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas

Orientador: Professor Doutor Allan Claudius Queiroz Barbosa

Belo Horizonte

2018

Ficha catalográfica

M386i  
2018 Martins, Glauciene Silva.  
Inovação e dinâmica organizacional [manuscrito] : novas perspectivas em recursos humanos – Estudo com organizações na Serra do Cipó – MG / Glauciene Silva Martins. – 2018.  
1v.: il.

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa.  
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.  
Inclui bibliografia e apêndices.

1. Recursos humanos – Teses. 2. Administração – Teses. I. Barbosa, Allan Claudius Queiroz. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. III. Título.

CDD: 658.3

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB-6/2211  
Biblioteca da FACE/UFMG – 031/2018



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **GLAUCIENE SILVA MARTINS**, REGISTRO N° 194/2018. No dia 13 de abril de 2018, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 02 de abril de 2018, para julgar o trabalho final intitulado "**INOVAÇÃO E DINÂMICA ORGANIZACIONAL: NOVAS PERSPECTIVAS EM RECURSOS HUMANOS - Estudo com organizações na Serra do Cipó - MG**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 13 de abril de 2018.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Gustavo de Britto Rocha  
(CEDEPLAR/UFMG)

Prof. Dr. Bernardo Machado Gontijo  
(IGC/UFMG)

Prof. Dr. Naldeir dos Santos Vieira  
(PPGAP/UFVJM)

Profª. Drª. Cristina Clara Ribeiro Parente  
(FLUP/PORTUGAL)

## AGRADECIMENTOS

A todos os leitores deste trabalho e, principalmente, àqueles que contribuíram com comentários e sugestões para sua finalização. Aos professores membros da banca de qualificação do projeto de tese: Márcia Rapini, Bernardo Gontijo, Sandro Cabral. Aos demais professores membros da banca de defesa da tese.

Em especial, ao professor orientador deste trabalho, Allan Claudius Queiroz Barbosa, por me acompanhar em toda minha trajetória acadêmica.

A todas as pessoas que participaram, direta ou indiretamente, desta tese: entrevistados, membros da comunidade, produtores, empresários, conselheiros, funcionários públicos e voluntários. A todos da Serra do Cipó e, também, à serra do Cipó. Que ela permaneça muito tempo ainda em sua exuberância e encanto.

Aos amigos e colegas do doutorado da UFMG, aos colegas de profissão do CEFET-MG e, principalmente, aos alunos entre 2013 e 2018. Foram muito importantes o apoio que tive, as trocas de experiências e as conversas de incentivo. O trabalho acadêmico é solitário, mas essa construção é coletiva e só faz sentido se puder ser compartilhada.

Àqueles que estiveram ao meu lado durante esses últimos quatro anos, não desistiram de mim, aceitaram minha ausência e me ajudaram a superar momentos difíceis da vida. Vocês me ouviram e demonstraram toda a paciência e o amor de que eu precisava. Em especial, ao meu companheiro, Leonardo Scalabrini, à minha mãe, simplesmente Suely, e às minhas queridas amigas, que me deixaram falar incessantemente das minhas angústias com a pesquisa, enquanto havia muito mais coisas interessantes para conversar.

Às amigas de Portugal: Professora Cristina Parente e Mafalda Gomes (extensivo à família). Se não fosse em Porto, esta tese jamais seria escrita no prazo. Foi fundamental fugir para este lugar maravilhoso e estar com pessoas que me inspiraram tanto.

Registro, por último, minha gratidão ao ser que encontrei na Serra do Cipó, que me protegeu e me deu todo o afeto de que eu precisava, sem esperar nada em troca: Hera.

Foi com muito amor e entrega que fiz este trabalho. Que o tempo despendido tenha valido à pena. Que venham novos sonhos a serem realizados!

## RESUMO

Esta tese descreve e analisa o fenômeno da inovação no contexto da Serra do Cipó, Minas Gerais, a partir de elementos da dinâmica organizacional e de sua articulação com a dimensão recursos humanos. Utilizando de marco teórico sobre inovação, inovação social e visão baseada em recursos e considerando os estudos nos campos da gestão de recursos humanos e da dinâmica organizacional, adotou-se como estratégia metodológica o estudo empírico de natureza qualitativa no setor econômico do turismo da região escolhida. A coleta de dados consistiu, inicialmente, no levantamento preliminar acerca da experiência turística. Foram utilizadas, também, observações participantes e entrevistas semiestruturadas em campo com atores diretamente ligados à lógica local. Os resultados obtidos sinalizaram: a diversidade de experiências, visões de mundo e formação dos recursos humanos, juntamente com a definição de processos de gestão e de liderança; a motivação intrínseca do indivíduo e o comprometimento dele; a cooperação, ou colaboração, entre os atores a partir do associativismo ou da construção de espaços para a interação (conselhos, reuniões públicas de interesses coletivos). O empreendedorismo e a noção de sustentabilidade associada a ele contemplaram, basicamente, as novas perspectivas em recursos humanos encontradas, abrindo possibilidades para o avanço da pesquisa na direção do desenvolvimento de tecnologias sociais.

**Palavras-chave:** Inovação. Dinâmica organizacional. Recursos humanos. Serra do Cipó.

## **ABSTRACT**

This thesis describes and analyzes the phenomenon of innovation in the context of Serra do Cipó, Minas Gerais, based on elements of organizational dynamics and its articulation with the human resources dimension. Using a theoretical framework on innovation, social innovation and resource-based vision, considering the studies in the field of human resource management and organizational dynamics, a qualitative empirical study was adopted as a methodological strategy in the tourism sector of the chosen region. Data collection consisted initially of a preliminary research about the tourism experience. Participant observations and semistructured field interviews were also used with actors directly related to the local logic. The results obtained indicate the diversity of experiences, world visions and training of human resources, together with the definition of management processes and leadership; the intrinsic motivation of the individual and the commitment; the cooperation or collaboration between actors from the associativism or the construction of spaces for interaction (councils, public meetings of collective interests). Entrepreneurship and the notion of sustainability associated with it contemplated, basically, the new perspectives in human resources found, opening possibilities for the advancement of research towards the development of social technologies.

**Keywords:** Innovation. Organizational dynamics. Human resources. Serra do Cipó.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Inovação, organizações e a sociedade .....	13
2.2 Recursos humanos e a lógica da inovação.....	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	39
3.1 Aspectos gerais da pesquisa .....	39
3.2 O <i>locus</i> da pesquisa empírica .....	42
3.3 Definição das categorias de análise .....	46
3.4 Coleta dos dados.....	51
3.5 Análise dos dados coletados .....	57
3.6 Síntese geral dos procedimentos metodológicos .....	59
4 RESULTADOS .....	60
4.1 Apresentação dos resultados da primeira fase – pesquisa preliminar sobre experiência turística .....	64
4.2 Apresentação dos resultados da segunda fase – observações participantes .....	73
4.3 Apresentação dos resultados da terceira fase – entrevistas semiestruturadas .....	102
4.4 Síntese dos resultados gerais .....	165
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	171
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	183
REFERÊNCIAS .....	187

APÊNDICE 1 – Roteiro das entrevistas semiestruturadas .....	194
---	-----

## 1 INTRODUÇÃO

Essa tese analisa a gestão de recursos humanos e sua relação com a inovação no contexto da dinâmica de organizações instaladas em uma região turística de Minas Gerais, numa perspectiva multidisciplinar. Com efeito, no campo da Gestão de Recursos Humanos (GRH), embora a inovação seja um tema em destaque (MASCARENHAS, 2008; ULRICH, 2000), a compreensão acerca dos mecanismos envolvidos na dinâmica dentro e fora das organizações para que ela ocorra não é consenso entre os estudiosos (FAGERBERG; MARTIN; ANDERSEN, 2013).

O conceito de recursos humanos (RH) costuma ser abordado de forma secundária (ou coadjuvante) nos estudos sobre desenvolvimento econômico e inovação (LAURSEN; FOSS, 2003; NELSON, 2006). Contudo, são cada vez mais difundidos os ensaios que abordam a importância do indivíduo para a geração da inovação (MARTELETO; SILVA, 2004). Afinal, a inovação depende da capacidade dos indivíduos de a conceberem, implementarem, usarem e difundirem. Mesmo que ela dependa também de fatores externos (ambientais, políticos, históricos, sociais, biológicos e psicológicos), todo esse processo inicia-se no interior das organizações, sejam elas formais ou informais. Logo, a noção de RH seria o elo necessário para a compreensão do fenômeno da inovação.

Recursos humanos são importantes alavancas estratégicas – ou seja, fontes de vantagem competitiva. As práticas de gestão de recursos humanos devem ser, portanto, centrais para a estratégia da organização (BARNEY, 1991). Para Becker et al. (2001), os modelos de gestão de RH devem contemplar o desdobramento dos objetivos organizacionais em produtos e em serviços a serem prestados pela área de Recursos Humanos, inseridos em um sistema de trabalho de alta performance (BECKER; GERHART, 1996; BECKER; HESELID; ULRICH, 2001).

O modelo de GRH é compreendido como a integração entre os subsistemas tradicionais de recursos humanos (planejamento, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, cargos e salários e avaliação de desempenho) e os princípios, conceitos, políticas, práticas e prioridades de uma organização (MASCARENHAS, 2008). Dessa forma, o termo *Gestão de Recursos Humanos* (GRH) é usado para se referir a “filosofia, políticas, procedimentos e práticas relacionadas aos empregados da organização”(SIMS, 2007, p. 5). Em outras palavras, GRH “relaciona-se com todas as atividades que contribuem para a atração,

desenvolvimento, motivação e manutenção de uma força de trabalho de alto desempenho que resulta no sucesso organizacional” (SIMS, 2007, p. 5).

Em síntese, a necessidade de gerir a inovação – ou seja, de fazer a gestão da inovação (enquanto gestão de processos e/ou projetos) – configura-se como uma nova função gerencial e não se limita apenas às práticas de GRH, pois envolve todas as funções (que têm sua parcela gerencial) ou áreas administrativas (MARTINS, 2013). Além disso, é consenso que a tecnologia e a inovação devem ser geridas (BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2012) no sentido de alcançar maior eficiência e eficácia, razões de ser da função gerencial.

Considerando que os modelos de análise vigentes são limitados em termos práticos e não geram soluções para os gestores que lidam com a inovação nas organizações no dia a dia, esta tese visa ampliar o debate sobre como a inovação ocorre nas organizações. As perguntas orientadoras do estudo foram então:

*Como a inovação ocorre? Quais elementos devem ser considerados no modelo de análise organizacional, considerando a articulação do fenômeno da inovação com a dimensão de Recursos Humanos?*

Para solucionar o problema que, inicialmente, é de caráter teórico, optou-se nessa tese por recorrer ao campo empírico, a partir de uma interpretação analítico-crítica de um contexto. A resposta à essas questões configuram-se como a principal contribuição da tese: a proposta de um modelo de análise organizacional no qual a inovação tenha a sociedade e ao mesmo tempo o indivíduo como fios condutores do seu processo. Afinal, é no espaço organizacional que a inovação é concebida, implementada e difundida e esse espaço, para existir, necessita, essencialmente, do fator humano.

Apesar da complexidade que ambos os construtos apresentam, tanto inovação quanto recursos humanos, com seus respectivos campos do conhecimento, precisam ser consolidados a partir de pesquisas que aproximem e integrem os modelos teóricos desenvolvidos pelas diversas disciplinas com a realidade prática das organizações e dos atores nelas envolvidos. Especialmente, precisam possibilitar avanços no sentido de gerar alternativas e soluções

práticas para o desenvolvimento, a qualidade de vida e a emancipação<sup>1</sup> dos sujeitos inseridos, sobretudo, no contexto pesquisado: a Serra do Cipó<sup>2</sup>.

A elaboração desta tese abriu a possibilidade de uma melhor compreensão da inovação na dinâmica organizacional (NELSON, 2006) em um contexto brasileiro peculiar, com suas idiossincrasias e nuances. Isso significa considerar o alinhamento conceitual a uma lógica distinta da organização industrial e da grande empresa, voltando-se para uma perspectiva local, envolvendo arranjos produtivos de pequenos produtores e prestadores de serviços integrantes de uma rede em consolidação para o desenvolvimento local e o do setor turístico na região denominada “Serra do Cipó”, localizada em Minas Gerais.

Assim, o objetivo geral foi descrever e analisar o fenômeno da inovação no contexto da Serra do Cipó, Minas Gerais, levantando elementos inclusos na dinâmica organizacional e sua articulação com a dimensão de recursos humanos.

Os objetivos específicos<sup>3</sup>, decorrentes do desdobramento do objetivo geral para elaboração dessa tese, foram: (a) descrever a experiência turística em destinos cujo principal atrativo é a natureza, levantando como ocorre a inovação na lógica organizacional do turismo; (b) identificar elementos do modelo de análise organizacional do processo de inovação; (c) analisar a inovação e sua articulação com a dimensão de recursos humanos na dinâmica organizacional; (d) sugerir os possíveis esforços (ou modelo de referência) para promoção do desenvolvimento local à luz de práticas inovativas de natureza organizacional e também social.

A estrutura da tese contempla, além desta Introdução, o Referencial teórico, os Procedimentos metodológicos, os Resultados, a Análise dos resultados e as Considerações finais.

A Figura 1 representa esquematicamente a estrutura da tese.

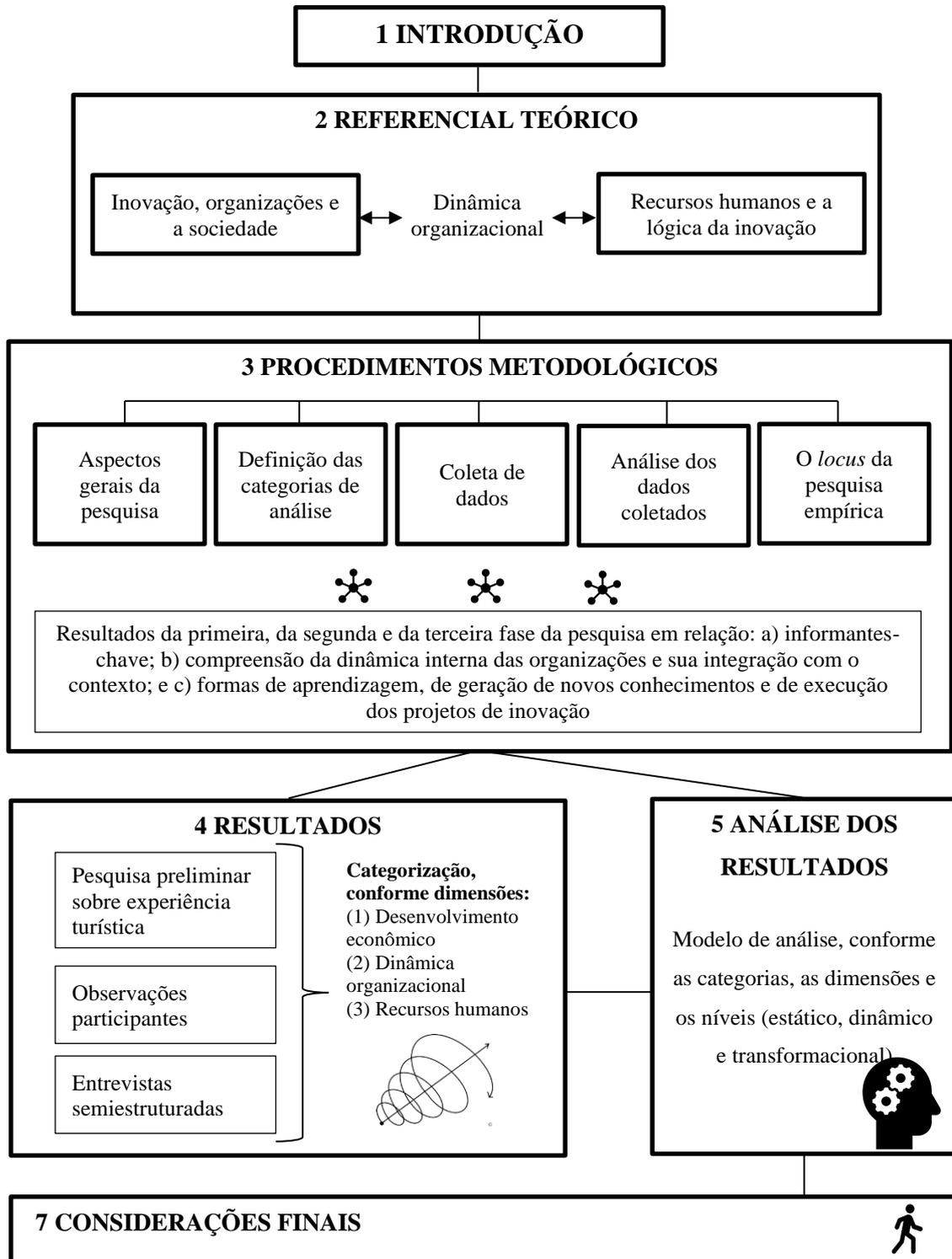
---

<sup>1</sup> No sentido de fornecer conhecimentos acerca das práticas de gestão para indivíduos que geralmente são excluídos da prática acadêmica.

<sup>2</sup> Justificativas para escolha do campo: (a) fluxo de visitantes na região aumentou mais de 300% nos últimos 5 anos; (b) cenário econômico fortemente alterado nos últimos 20 anos; (c) atuação prévia da autora nas áreas de ensino, pesquisa e extensão na região; (d) autora é membro do Conselho Consultivo do PARNASC, representante de instituições de ensino e pesquisa desde 2016; (e) demanda de pesquisas ligada à área de ciências sociais aplicadas percebida nos relatos das lideranças locais.

<sup>3</sup> Definidos no projeto de pesquisa.

**Figura 1 – Estrutura da tese**



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta tese discute o conceito de inovação e sua interligação ao campo da Gestão de Recursos Humanos. Teoricamente, propõe-se a explicitar a dinâmica organizacional e a levantar as questões que buscam explicar como ocorre a inovação no atual contexto. Por isso, divide-se em dois tópicos. O primeiro aborda o resgate do conceito social e econômico de inovação e de sua ligação com as organizações e a sociedade, ao passo que o segundo focaliza a definição de recursos humanos na lógica da inovação.

### 2.1 Inovação, organizações e a sociedade

Inicialmente, é importante resgatar a concepção clássica de inovação em seus sentidos econômico e social tal como introduzido por Schumpeter (1988), para, então, avançar com a discussão no nível da gestão das empresas. Schumpeter (1988, p. 54) define inovação como “nova combinação dos meios de produção”, atribuindo-lhe vital importância para a compreensão e a promoção do desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1988). Este autor, ao debater sobre o comportamento da economia no que tange a seu crescimento e desenvolvimento, formula uma crítica ao pensamento econômico hegemônico, cujas premissas estão fundadas no fluxo circular condicionado por circunstâncias dadas (*ceteris paribus*). O autor tanto refuta a noção de equilíbrio no capitalismo como nega a utilidade da análise estática para a compreensão de processos evolutivos.

Schumpeter (1988) defende também o entendimento de que a análise estática é incapaz não apenas de prever as consequências das mudanças descontínuas na maneira tradicional de fazer as coisas, mas também de explicar a ocorrência das revoluções produtivas e os fenômenos que as acompanham. Assim, não permite explicar a mudança econômica com base apenas nas condições econômicas prévias. Além disso, o conceito de crescimento distingue-se do conceito de desenvolvimento. Em suma,

[...] o desenvolvimento consiste primariamente em empregar recursos diferentes de uma maneira diferente, em fazer coisas novas com eles, independentemente de que aqueles recursos cresçam ou não. [...]. Métodos diferentes de emprego, e não a poupança e os aumentos na quantidade disponível de mão de obra, mudaram a face do mundo econômico nos últimos cinquenta anos (SCHUMPETER, 1988).

Inspirados nas ideias de Schumpeter (1988), os chamados precursores da abordagem

neoschumpeteriana, constituída teoricamente em contraposição às representações neoclássicas da tecnologia e do progresso técnico, oferecem uma análise da tecnologia que coloca a dinâmica tecnológica como motor do desenvolvimento das economias capitalistas (CORAZZA; FRACALANZA, 2004).

Apesar de terem o desenvolvimento tecnológico como foco, elementos constituintes de tais análises colaboram para a compreensão não apenas da dinâmica dos processos de inovação dentro das empresas, mas também do próprio funcionamento delas, trazendo importantes contribuições para o entendimento da ação administrativa, da tomada de decisões e, também, em certa medida, do aspecto social dos processos de inovação.<sup>4</sup>

Em linhas gerais, os ciclos econômicos (ou ondas<sup>5</sup>) são determinados pela adoção de novos sistemas tecnológicos, que, gradualmente, cristalizam-se como um tipo ideal de organização da produção. Dosi (1982) propõe, em analogia às contribuições sobre a estrutura das revoluções científicas proposta por Kuhn (KUHN, 1975), a noção de “paradigma tecnológico”, justificando que tal conceito funciona de forma similar aos paradigmas científicos, sendo definido como

um modelo ou um padrão de solução de problemas tecnológicos selecionados, baseados em princípios derivados das ciências naturais, por meio do emprego de tecnologias materiais selecionadas (DOSI, 1982).

No âmbito de um paradigma tecnológico (DOSI, 1982), existe uma estrutura cognitiva que se relaciona com a forma de interpretação do problema e os princípios empregados para sua solução, compartilhada por toda a comunidade tecnológica e pelos agentes econômicos. Enquanto as mudanças contínuas estão relacionadas ao progresso em uma trajetória tecnológica definida por um paradigma tecnológico, as discontinuidades estão associadas à emergência de um novo “paradigma”.<sup>6</sup> Assim: “*The history of a technology is contextual to the history of the industrial structures associated with that technology*”<sup>7</sup> (DOSI, 1982).

Freeman e Soete (1997) defendem que a ampla difusão de numerosas inovações baseadas em

---

<sup>4</sup> Por exemplo, Penrose (2006) e Chandler (2002) analisam a influência da ação administrativa no processo de desenvolvimento e crescimento das firmas. Os neoschumpeterianos (FREEMAN; SOETE, 1997) buscaram compreender o desenvolvimento e o crescimento do capitalismo, bem como seus ciclos econômicos, com base nas mudanças ocasionadas pela implantação de novas tecnologias, trazendo o olhar para dentro da firma (ROSENBERG, 2006).

<sup>5</sup> As “ondas” referidas por Schumpeter (1988) e autores da corrente “neoschumpeteriana” referem-se às ondas longas de mudança econômica de Kondratieff.

<sup>6</sup> Essa compreensão determina a diferenciação entre os conceitos de inovação radical e incremental.

<sup>7</sup> Tradução: A história de uma tecnologia é contextualizada na história das estruturas associadas a essa tecnologia.

uma nova infraestrutura é o que importa para gerar impulsos e promover transformações maiores na economia em termos de novos investimentos e empregos. “As inovações são sistêmicas por natureza e não eventos isolados” (FREEMAN; SOETE, 1997). Assim, cada uma dessas revoluções tecnológicas (ou consolidação de paradigma) baseia-se em agrupamentos de inovações. algumas envolvem inovações radicais e outras inovações incrementais (FREEMAN; SOETE, 1997).

Problemas sociais originam-se da transição de “paradigma”. Nesse sentido, Freeman e Perez (1988) defendem que é mais provável que inovações sociais na mesma escala são necessárias, pois uma nova tecnologia (ou fator-chave) não aparece como um input isolado, mas acompanhada de um rápido sistema em crescimento de inovações (tecnológicas, sociais e de gestão).

Cabe observar que há uma diferença entre paradigma tecnológico (conceito do DOSI, 1982) e paradigma tecnoeconômico desenvolvido por Freeman e Perez (1988). O novo “paradigma”, segundo estes últimos autores, promove um salto quantitativo no fator de produtividade e abre um nível de oportunidades de investimento sem precedentes, envolvendo: novas melhores práticas, novo perfil de habilidades da força de trabalho, novo mix de produtos, novas tendências de inovações radicais e incrementais, novo padrão de localização do investimento (nacional e internacional), onda particular de investimentos em infraestrutura, tendência de novos empreendedores inovadores em firmas pequenas, tendência de concentração de grandes firmas e novo padrão de consumo (FREEMAN; PEREZ, 1988). Em outras palavras, o conceito de paradigma tecnoeconômico envolve uma complexidade que vai além da simples inserção de uma nova tecnologia produtiva, conforme se pensa no paradigma tecnológico.

Ademais, vale salientar que nem toda revolução tecnológica se traduz em novo paradigma tecnoeconômico. Para os propósitos desta tese, é importante chamar a atenção para esse segundo conceito de paradigma, ou seja, o paradigma tecnoeconômico, porque o mesmo implica a criação de técnicas gerenciais (que podem ser independentes de inovações tecnológicas).

Castells (2005), por exemplo, sustenta tal argumento ao afirmar que no novo paradigma emergente a sociedade baseada na produção dos meios materiais dá lugar à sociedade de produção do conhecimento. E, embora o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) ter sido fundamental para a transição desse paradigma, as maiores

transformações são observadas nas relações sociais.

Outros autores (HALL; ROSENBERG, 2010; NELSON; WINTER, 2005) atentaram para as dinâmicas internas das organizações no desenvolvimento de novas tecnologias, incluindo o conhecimento acumulado e as formas de aprendizagem. O conhecimento tecnológico cresceria, então, de forma dependente do conhecimento acumulado (ROSENBERG, 2006). Nisso se revela a característica de path-dependence (dependência de trajetória) da construção desse conhecimento e das próprias trajetórias tecnológicas. Assim, o conceito de trajetória tecnológica, além de path-dependence, implica irreversibilidade. Isto é, uma vez alcançada nova posição ou novo patamar no progresso da trajetória, não existe possibilidade de retorno à situação anterior (ROSENBERG, 2006). Pode-se estender essa compreensão também para o contexto econômico.

Muitos processos progressivos múltiplos de atividades divergentes, paralelas e convergentes ocorrem no desenvolvimento de inovações (SCHROEDER et al., 1986). Além disso, estudos concluem que, em adição às atividades de inovações técnicas, uma variedade de eventos administrativos e contextuais ocorre durante o processo que altera a consolidação do ambiente organizacional de uma inovação (VAN DE VEN, 1993).

Coriat e Dosi (2002, p. 286) afirmam que um esforço ambicioso tem sido feito para avançar e, sistematicamente, ligar as investigações sobre “*What is inside the technological blackbox*”<sup>8</sup> – parafraseando Rosenberg (2006) –, e “*What is inside the organizational black box*”<sup>9</sup>.

Admite-se que a competência tecnológica requer alguns arranjos organizacionais, para, se possível, colocá-la em funcionamento. Mas também é verdade que, fundamentalmente, conhecimentos tecnológicos devem ser explorados por meio de arranjo organizacional diverso e modos de coordenação (CORIAT; DOSI, 2009).

Conforme Freeman e Soete (1997, p. 144), o surgimento da classe de administradores profissionais está relacionado com a evolução dos ciclos ou ondas longas:

O real significado do taylorismo não foi o fato de ter introduzido a “administração científica”. Isso de fato era impossível e continua impossível até hoje. O que o taylorismo conseguiu junto com outros esquemas e modelos similares foi prover uma racionalidade para um conjunto de inovações organizacionais, as quais foram

---

<sup>8</sup> Tradução: O que está por dentro da caixa-preta da tecnologia.

<sup>9</sup> Tradução: O que está por dentro da caixa-preta da organização.

deslocando antigas maneiras de dirigir as empresas e substituindo o modelo de administração intensiva por modelo baseado na profissionalização e especialização de várias funções administrativas [...]. A administração da “burocracia” constitui a principal inovação organizacional do terceiro ciclo de Kondratieff, refletida pelas notórias contribuições de Max Weber à sociologia e à economia.

Ou seja, a profissionalização e especialização de funções-chave da Administração, o estabelecimento da burocracia administrativa profissional e a utilização de procedimentos padronizados de informação, contabilidade e administração, com o uso de novas máquinas de escritório e sistemas de comunicação, deram-se em resposta à complexidade crescente e às novas escalas de produção, da tecnologia, dos mercados, das finanças e da administração. Na quarta onda (da produção em massa fordista), evidenciam-se a difusão do fordismo e sua modificação pelo modo de organização administrativa japonesa (ou toyotismo), caracterizado pelo fluxo de informação horizontal e pelo sistema de produção enxuta (FREEMAN; SOETE, 1997).

Nessas ondas longas, ou ciclos do capitalismo, percebe-se, historicamente, todo um complexo de ajustes e adaptações, sejam de ordens tecnológicas, sociais ou políticas. Claro que as soluções trazidas pelas inovações também afetam outras dimensões além das econômicas e geram conflitos, resistências e exclusão. Mas, uma vez percorrido um caminho pela maioria – ou seja, uma vez que a inovação é difundida e usada pela maioria –, não há retorno, e, sim, a possibilidade de inovações capazes de causar novas mudanças sistêmicas. Essa é a compreensão que Schumpeter (1963) utiliza para explicar o conceito de destruição criativa.

O Quadro 1 apresenta as principais características de transição desse antigo “paradigma” para o atual – conforme defendido por diversos autores (CASTELLS; CARDOSO, 2005; DE MASI, 1999; TOFFLER, 1980) –, que ainda se encontra em processo de consolidação e que se configura como um paradigma que fundamenta a argumentação central da tese acerca das práticas de recursos humanos na lógica organizacional.

**Quadro 1 - Mudanças no paradigma tecnoeconômico**

<b>Fordista (antigo)</b>	<b>TIC (novo)</b>
Utilização intensiva de energia;	Utilização intensiva de informação;
Concepção e engenharia em gabinetes de "desenho";	Projetos assistidos por computador;
Concepção e produção sequencial;	Engenharia concorrente;
Normalizada;	Personalizada;
Oferta de produtos bastante estável;	Oferta de produtos em mudança rápida;
Instalações e equipamentos específicos;	Sistemas flexíveis de produção;
Automatização;	Sistematização;
Empresa única;	Redes;
Estruturas hierárquicas;	Estruturas horizontais planas;
Em departamentos;	Integrada;
Produto com assistência;	Assistência com produtos;
Centralização;	Informação distribuída;
Competências especializadas;	Competências múltiplas;
Controle e por vezes posse do Estado; e	Informação, coordenação e regulação estatais; e
Planejamento.	Visão.

Fonte: A partir de Perez (1989), citado por Freeman e Louçã (2005).

Cabe acrescentar a esse debate a discussão sobre o fato de o conhecimento tecnológico ser muito mais articulado que o científico, pois muito dele não está escrito, mas implícito em experiências, habilidades e capacidades das firmas (DOSI; NELSON; WINTER, 2000). Da mesma forma, existem muito mais estudos sobre a maneira como a tecnologia avança do que sobre as mudanças na organização das empresas (NELSON, 2006).

Pode-se constatar a partir da leitura dos autores da abordagem neoschumpeteriana que inovações tecnológicas influenciam todo o complexo do funcionamento da economia (gerando processos de destruição criativa, crescimento e crises de ajustamento), sobretudo o modo de produção das organizações. Dessa forma, depreende-se que inovações organizacionais surgiriam no sentido de ajustar as práticas administrativas às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais decorrentes de amplos processos de difusão de inovações.

Entretanto, há alguns autores que discordam dessa constatação e defendem a importância de se estudar as inovações organizacionais como centrais nesse processo de transformação (DAMANPOUR, 1991; LAM, 2005). A inovação na gestão seria capaz de impulsionar outros tipos de inovação. Mesmo no estudo da inovação social (que será discutido mais adiante, com a intenção de complementar a compreensão da inovação no campo das organizações) foi possível encontrar debates que sustentam, teórica e empiricamente, a ideia de que as

organizações que inovam nos modelos de gestão estarão potencialmente mais bem munidas para promover modelos de intervenção empoderadores, participativos e de autonomização (PARENTE; MARCOS; DIOGO, 2014).

Alterando a dimensão de análise (do nível macro da economia para o nível micro das organizações), as inovações organizacionais representam o elemento crucial para a compreensão da concepção e implantação das inovações tecnológicas no que tange a aprendizagem, habilidades organizacionais, rotinas e conhecimento tácito, que estabelecem a forma de funcionamento das organizações. Lam (2005) observa que os economistas supõem que a mudança organizacional é uma resposta a uma mudança técnica, quando, de fato, poderia ser uma condição necessária para a inovação técnica.

Acredita-se que as inovações organizacionais não se resumem a um fator de apoio para as inovações de produto e processo (em tecnologia), pois elas mesmas podem ter um impacto decisivo no desempenho da firma (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009). Inovações organizacionais podem melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e de utilizar conhecimentos e tecnologias (OCDE, 2005).

Segundo Nelson (2006), as mudanças organizacionais, assim como os avanços na tecnologia, têm constituído uma característica essencial do enorme progresso econômico que se tem experimentado no último século e meio. Ele argumenta também que é necessário entender a mudança organizacional como um suporte ao avanço tecnológico, e não como uma força separada por trás do progresso econômico. Além disso,

[...] encontrar e aprender a usar eficientemente uma nova forma de organização envolve muito dos mesmos tipos de incerteza, hesitações experimentais e de aprendizado por tentativas e erros que têm marcado as invenções e inovações tecnológicas (NELSON, 2006, p. 190).

Outra questão interessante a se considerar para o estudo da inovação prende-se à colocação em prática de determinado modo de organização para obter vantagens e evitar desvantagens em áreas que não foram consideradas originalmente. Além disso, vale notar a existência de uma considerável disputa em torno de quais características da organização de uma empresa são responsáveis por certos sucessos ou fracassos (NELSON, 2006). Nelson (2006, p. 191) acrescenta que

[...] são as diferenças organizacionais, especialmente as diferenças nas aptidões para gerar inovações e obter lucros a partir delas, mais do que as diferenças de domínio de determinadas tecnologias, as fontes de diferenças duráveis – e dificilmente imitáveis – entre as empresas.

Freeman e Soete (1997) apontam uma relativa negligência em relação às inovações por parte dos economistas, alegando que eles foram vítimas de seus próprios pressupostos e da devoção a sistemas aceitos de pensamento que costumavam encarar os fluxos de novos conhecimentos, das invenções e das inovações como fatores externos (variáveis exógenas) ao arcabouço dos modelos econômicos.<sup>10</sup> Contudo, boa parte do pensamento econômico, assim como todo o sistema de indicadores estatísticos, ainda está voltada para a abordagem dos bens e serviços tangíveis. Estes autores argumentam que isso tende a mudar nas próximas décadas porque os ramos especializados dedicados à geração e distribuição de conhecimentos passarão a empregar grande parcela da população economicamente ativa. Isso foi percebido por alguns estudiosos que se propuseram a entender a inovação no setor de serviços (HIPP; GRUPP, 2005; MILES, 2007). No geral, eles enfatizam a necessidade de desenvolver novos conceitos e tipologias para o estudo da inovação por parte dos economistas. É impossível transpor os conceitos que foram criados tendo como ponto de partida o setor manufatureiro para o novo contexto, no qual os serviços, sobretudo os intensivos em conhecimento, são os que impulsionam as verdadeiras mudanças sistêmicas. Mais uma vez, novas tecnologias e know-how são desenvolvidos, com base na interação das organizações e de seus ambientes, no interior delas.

Outros autores também cuidaram da análise das competências, do conhecimento e das capacidades dinâmicas da firma (TEECE, 2010). Por exemplo, Dosi, Teece e Winter (1992) desenvolvem a proposição fundamental de que os limites da corporação precisam ser entendidos em termos não apenas das considerações dos custos de transação, mas também de aprendizado, dependências da trajetória (*path dependencies*), oportunidades tecnológicas, seleção e ativos complementares. Estes autores rejeitam as teorias que consideram a firma um nexo de contratos envolvendo trabalho, gestão e fornecedores, bem como aquelas que as modelam como uma função de produção. Tais caracterizações passadas colocam peso zero nas capacidades organizacionais e administrativas da firma. Na visão desses autores, a existência das capacidades organizacionais e administrativas precisa ser mais bem explicada.

Alguns autores da administração (PETTIGREW et al., 2003) sugeriram um completo senso de

---

<sup>10</sup> Isso encorajou abordagens do tipo caixa-preta e “varinha de condão”, atribuídas à ciência e à tecnologia, as quais desencorajaram as tentativas de entender o processo social das inovações.

evolução na forma, características e processos das organizações contemporâneas. Segundo eles, parece haver uma convergência de fatores econômicos, tecnológicos, informacionais, industriais e políticos, acarretando a emergência de novas formas de organização. O mesmo é sugerido por alguns autores da sociologia, que defendem uma significativa alteração no modo como a sociedade está organizada e interagindo, devido à introdução e difusão da tecnologia da informação e a alterações nas formas de organização da produção e do trabalho (CASTELLS; CARDOSO, 2005; TOFFLER, 1990).

Em síntese, rejeita-se a ideia de que as firmas são simplesmente recipientes passivos de um conjunto predeterminado de recursos construídos no nível nacional e a de que o comportamento da firma simplesmente reflete as imposições do seu contexto institucional. Ou seja, acredita-se no papel ativo da firma na construção de suas estratégias e no desenvolvimento do seu potencial de inovação (CHANDLER; HAGSTROM; SOLVELL, 1999).

As explicações “multifatoriais” para a emergência de inovações são claramente sugestivas de explicações mais amplas e profundas para mudanças do que apenas motivos de eficiência consideradas pelos gestores empreendedores (CHANDLER, 1997). Chandler (1997) propõe que o processo da inovação está relacionado ao entendimento das circunstâncias econômicas, ao conhecimento da história administrativa da empresa, à compreensão da estratégia, ao entendimento dos métodos de crescimento da empresa e ao próprio estágio de desenvolvimento da ciência administrativa.

Chandler et al. (1999) também chamam atenção para as divergências encontradas na forma de abordar a evolução das organizações:

*For much of the 1990s these two strands of research remained distinct. Those focusing on the institutional frameworks of market economics were primarily concerned with indentifying complementarities between institutional arrangements that explained coherence and continuity. Within specific institutional contexts, firms were seen as responding to competitive pressures in similar ways such that outcomes were substantially structured by institutional arrangements. On the other hand, those focusing on the dynamics of firm behavior studied how firms develop new capacities and are able to learn new ways of doing things. The emphasis here was on experimentation, learning, and innovation linked to the idea of a diversity of performance outcomes at the firm level, in turn leading to continuously evolving*

*patterns of sector organization*<sup>11</sup> (CHANDLER; HAGSTROM; SOLVELL, 1999).

Chandler et al. (1999) reconhecem que é preciso modificar ambas as abordagens e considerá-las em conjunto. Este autor argumenta que a convergência entre capacidades dinâmicas e abordagens similares para entender a variação e o comportamento da firma em contextos diferentes, com a análise das complementaridades institucionais, das contradições e da mudança, tem grande potencial para o entendimento da dinâmica das sociedades capitalistas e economias no século XXI:

*By suggesting how differently organized owners, managers, and employees construct and change different kinds of organizational capabilities and strategies in contrasting institutional environments, it provides the basis for identifying the process through which distinctive patterns of economic organization, specialization and performance become established and changed*<sup>12</sup> (CHANDLER; HAGSTROM; SOLVELL, 1999).

Por exemplo, a burocracia enquanto tipo ideal de organização sugerida por Max Weber foi um modelo organizacional que visava responder a demandas de um contexto social, político, econômico e tecnológico específico. Assim, a “Era Industrial” consolidou-se com a organização burocrática com ênfase na hierarquia, na estabilidade e no controle. Contudo, a presente “Era da Mudança” está retratada por vários autores como resultado da transição do capitalismo industrial para o pós-industrial (CASTELLS; CARDOSO, 2005; TOFFLER, 1990).

Assim como acontece com a transição de um paradigma tecnoeconômico, o surgimento de novas práticas no âmbito das organizações não é nunca linear, universal e completo, podendo coexistirem práticas conflitantes, dicotômicas e persistência de dualidades (PETTIGREW et al., 2003). Dessa forma, os traços que a era anterior previa, em termos de uma racionalidade formal – hierarquia fixa, divisão do trabalho e normas de interação formal – talvez persistam em diferentes graus na nova era (PETTIGREW; MASSINI, 2003).

---

<sup>11</sup> Tradução: Durante grande parte da década de 1990 estas duas vertentes de pesquisa permaneceram distintas. As que focam sobre as estruturas institucionais da economia de mercado foram principalmente preocupadas com a identificação de complementaridades entre arranjos institucionais que explicam a coerência e continuidade. Em contextos institucionais específicos, as firmas eram vistas como respondentes às pressões competitivas de formas semelhantes, de modo que os resultados foram substancialmente estruturados por arranjos institucionais. De outro lado, as que focam na dinâmica do comportamento das empresas estudaram como as firmas desenvolvem novas capacidades e são capazes de aprender novas maneiras de fazer as coisas. A ênfase aqui foi na experimentação, na aprendizagem e na inovação ligada à ideia de uma diversidade de resultados de desempenho no nível da firma, por sua vez, levando à contínua evolução do padrão da organização do setor.

<sup>12</sup> Tradução: Ao sugerir o quão diferentemente proprietários, gerentes e empregados constroem e alteram diferentes tipos de capacidades organizacionais e estratégias em ambientes institucionais contrastantes, isso fornece a base para identificar o processo pelo qual distintos padrões de organização econômica, especialização e desempenho se estabelecem e mudam.

Slappendel (1996) mapeia em seu artigo a literatura da inovação nas organizações em termos de três perspectivas teóricas: individualista, estruturalista e processo interativo. O autor argumenta que os estudos sobre inovação estão focados em diferentes níveis de análise.

Apesar de as bases da fundamentação deste referencial teórico partir da análise no nível econômico (perspectiva estruturalista), para desenvolver o debate colocado faz mais sentido tratar a inovação a partir da perspectiva do processo interativo na construção do modelo de análise organizacional. Nessa perspectiva, entende-se a inovação enquanto resultado de um processo complexo de interação de influências estruturais com as ações dos indivíduos. Dessa forma, as inovações estão relacionadas com a reinvenção e a reconfiguração e são percebidas ao invés de serem objetos e práticas definidas objetivamente, como ocorre nas perspectivas individualista e estruturalista (SLAPPENDEL, 1996). Segundo Slappendel (1996), explicações baseadas nas perspectivas individualistas e estruturalistas não podem analisar adequadamente a complexidade das inovações e dos processos de inovação porque apenas parte do todo é esclarecido.

Le Masson et al. (2010), baseando-se em evidências empíricas e na análise das mudanças contemporâneas, levantam questões sobre os desafios gerenciais da inovação a partir da análise de casos. Eles apontam a necessidade de formular um modelo que fundamente e guie a ação gerencial, ao invés de apenas descrever boas práticas. Em outras palavras, ao invés de tratar a inovação como um fenômeno, a solução para operacionalizar o conceito seria tratá-lo como um campo de ação. Para isso, eles recorrem ao design enquanto uma atividade coletiva (por exemplo, arquitetos, artistas e engenheiros) (LE MASSON; WEIL; HATCHUEL, 2010).

No contexto da inovação, a administração ganha, dessa forma, destaque na definição de organizações apropriadas para explorar os conceitos e criar competências, pois na prática a implementação da inovação envolve a gestão dos aspectos da economia, do mercado, da cognição, da organização e da própria gestão (LE MASSON et al., 2010). A inovação aparece, assim, como uma atividade específica, que precisa ser distinguida das atividades tradicionais da firma. Então, sustenta-se o argumento de que a inovação deve ser vista como o resultado de um processo atividade sustentado e voluntário, que pode ser organizado, ao invés de ser um julgamento *ex post* (LE MASSON; WEIL; HATCHUEL, 2010).

Por fim, é fundamental reconhecer que o conceito de inovação em si sofreu muitas transformações.

Todavia, a problemática da mudança social, ou da evolução social, sempre esteve presente na sociologia (ver, por exemplo, Weber e Durkheim) e em outros muitos campos do conhecimento, inclusive o filosófico. Assim, o conceito básico de inovação, ainda em seu sentido econômico, implica mudanças na ordem social ou no comportamento dos indivíduos, pela introdução seja de novas práticas ou processos, modelos de gestão ou produtos e serviços inovadores. Logo, trabalhar o conceito de inovação social pode ser o elo capaz de unir o debate sobre inovação colocado até aqui, no sentido de abarcar um conceito mais global (FRANZ; HOCHGERNER; HOWALDT, 2014).

Essa constatação (ou ponte teórica) não é de toda uma novidade. Apesar de o foco dos principais autores da economia ser nos aspectos ligados à mudança tecnológica como propulsora do crescimento ou progresso econômico, a relação entre o papel das instituições e os sistemas de inovação (também foco de muitos estudos econômicos ligados à inovação) é implícita. Nelson (2008), ao analisar a relação entre o papel das instituições nas mudanças institucionais e o avanço tecnológico, que explicaria as diferenças que as nações alcançam nessa frente, conclui que o conceito de tecnologias sociais que suporta as tecnologias físicas desempenha papel chave nessa análise (NELSON, 2008).

Nelson (2008) sugere que o vasto campo das tecnologias sociais, seu entrelaçamento com as tecnologias físicas e o fato de elas se desenvolverem erraticamente e mais devagar que as tecnologias físicas provê uma agenda muito atrativa para os estudos sobre avanço tecnológico. O autor busca esclarecer essa relação em um ensaio que propõe como agenda a expansão dos horizontes, que também seguiu desdobramentos e insights semelhantes aos desta tese<sup>13</sup>, embora a intenção aqui esteja longe de seguir para uma teoria institucional.

A discussão sobre paradigmas tecnoeconômicos, pela complexidade percebida, traz consigo novas temáticas, tais como, a discussão sobre desenvolvimento econômico e sustentabilidade.

A perspectiva da gestão estratégica das empresas reforça os conceitos de competitividade (também contida na leitura da economia evolucionária), crescimento das firmas e geração de lucros, ou valor financeiro. Seria isso que justificaria a inovação como mecanismo de adaptação das firmas para acompanhar as mudanças no mercado no qual atuam. As empresas que não inovam morrem (NELSON; WINTER, 2005). Ou seja, a sustentabilidade diz respeito à

---

<sup>13</sup> O enfoque da tese é lançado para dentro da dinâmica organizacional e para a dimensão de RH.

sobrevivência das empresas no mercado, numa perspectiva darwinista. Entretanto, tendo em vista a própria revisão do conceito da geração de valor pelas empresas, a noção de sustentabilidade ganha novas dimensões a partir da sofisticação dos modelos de gestão estratégica dos negócios, que inclui a percepção sobre a geração de valor pelos clientes e stakeholders e, também, a geração de valor no longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1995).

Na contramão dessa noção, Kelly (KELLY, 2016) apresenta proposições para o futuro dos negócios, a partir da descrição de casos de inovações que rompem com a lógica do lucro pelo lucro, defendendo a consolidação de um capitalismo alternativo como meio de atingir a sustentabilidade inerente à condição humana. Embora Kelly (2016) não use a teoria da inovação para sustentar sua obra, e sim a crítica ao desenvolvimento econômico, cujas bases gerariam mais pobreza, cita exemplos que sustentam sua argumentação, envolvendo elementos ligados à propriedade, ao direito, à utilização de recursos do meio ambiente e ao bem-estar dos funcionários, dentre outros. Ela foi capaz de integrar, a partir da descrição dos casos, a inovação social e a inovação organizacional e, principalmente, de incorporar o princípio da geração de valor (econômico e social) pelas organizações; ou seja, pelo fazer coletivo. Segundo a autora, o crescimento econômico seria sustentado por grandes empresas e pela concentração de renda, fazendo com que a maior parte da população não consiga usufruir dos benefícios sociais do capitalismo.

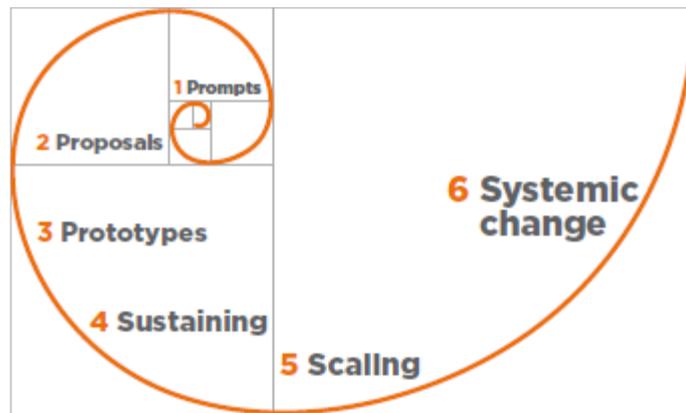
Comini (2016) buscou avaliar o modelo dos negócios sociais no Brasil na geração de valor socioambiental. Ela concluiu que a lógica de atuação social direciona impactos com maior profundidade, que proporcionam o desenvolvimento local e a transformação social, ao passo que a lógica de mercado tende a provocar impactos de maior abrangência em dimensões específicas do desenvolvimento sustentável (COMINI, 2016).

A complementaridade das visões sobre sustentabilidade ajuda a enfatizar o papel da inovação no desenvolvimento econômico, pois coloca os problemas do contexto, a dinâmica interna das organizações e as competências dos indivíduos (ou empreendedores) na base para o surgimento das inovações, apontando uma evolução na concepção clássica de inovação de Schumpeter, ao trazer uma perspectiva ecológica.

Assim, a abordagem utilizada para inovação social está em consonância com a construção mais abrangente do conceito de inovação. Essa abordagem é que foi utilizada para operacionalizar o conceito na pesquisa empírica. A seguir, apresentam-se mais detalhes acerca de seu processo.

A inovação social é entendida como resposta aos grandes desafios atuais: como diminuir a emissão de carbono, como manter pessoas saudáveis e como diminuir a pobreza (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). O modelo proposto por Murray et al. (2010) configura-se como a principal fonte de inspiração para o modelo de análise de como ocorre a inovação na dinâmica organizacional (Figura 2).

**Figura 2 – O processo de inovação social**



Fonte: Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010, p. 11).

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) propõem um modelo para o processo de inovação social em seis estágios, não considerados necessariamente como sequenciais.

- 1º) Gatilhos (despoletadores, tradução para *prompts*), inspirações e diagnósticos – fatores que destacam a necessidade da inovação. Citam-se como exemplos: crises, cortes de gastos públicos, baixo desempenho e inspirações que surgem da criatividade de alguns indivíduos sobre novas possibilidades para a alteração de uma realidade. Tornam-se necessários o diagnóstico do problema e de suas causas e a visualização do melhor caminho para solucioná-lo.
- 2º) Propostas – busca-se a geração de ideias, por meio de métodos formais, por exemplo, projetos que procuram esquematizar ideias e experiências diversas.
- 3º) Pilotos, protótipos, ensaios – as ideias são testadas na prática, seja por meio de tentativa e erro ou por meio de pilotos, protótipos ou ensaios, mais standardizados. Neste estágio, permitem-se as articulações e coligações de forças, visualizam-se e resolvem-se conflitos com interesses instalados e definem-se as medidas para o sucesso.
- 4º) Sustentação – as ideias se tornam práticas cotidianas e realizam-se ajustes e racionalizações para que consigam ganhar escala.

5º) Escalagem e difusão – traçam-se estratégias para o crescimento e a difusão da inovação.

6º) Mudança sistêmica – o ciclo resulta no objetivo final da inovação social.

A mudança sistêmica envolve, normalmente, a interação de diversos elementos, como, movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, infraestruturas e novas formas de pensamento e ação. Inovações sistêmicas, normalmente surtem impacto no setor público, no setor privado e no terceiro setor durante um longo período (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). A visão desses autores pode ser aproximada da visão de consolidação de um novo paradigma tecnocêntrico, conforme elaborado por Freeman e Perez (1988), e representa a base da argumentação central da tese em torno do conceito de inovação.

Vieira (2017), ao analisar como o desenvolvimento de competências se articula com o desenvolvimento de inovações sociais em organizações da sociedade civil sem fins lucrativos no Brasil e em Portugal, encontrou que os espaços dessas organizações foram considerados profícuos ao desenvolvimento de competências. Isso porque envolvem situações complexas e problemáticas que estimulam reflexões e interações que, por vezes, alteraram as capacidades dos sujeitos. Contudo, nem todas as pessoas que se envolveram em processos socialmente inovadores deram significados a tais experiências que resultassem em aprendizagem (VIEIRA, 2017). Esse estudo, então, corrobora a problemática levantada sobre a importância de se compreender o processo de inovação nas organizações.

Ao lado das empresas, universidades, institutos de pesquisa, cidadãos, clientes e instituições tornaram-se atores relevantes no processo de inovação como um todo (FRANZ; HOCHGERNER; HOWALDT, 2014).

De um lado, são observados, em sua maior parte, estudos de inovação *ex ante*, somente *ex post*, ou seja, depois que elas ocorrem. Isso, de certo modo, invalida os preceitos sobre o que de fato possibilitou a inovação.<sup>14</sup> De outro lado, as inovações revelam um caráter cumulativo, tendo em vista que a capacidade de uma empresa de realizar mudanças dentro de um padrão estabelecido é fortemente influenciada pelas características das tecnologias (e dos recursos, tangíveis e intangíveis) utilizadas e pela experiência acumulada no passado (DOSI; NELSON;

---

<sup>14</sup> Ou, de modo hipotético, a validade desses estudos seria garantida se também fossem estudados os casos em que não ocorreu inovação.

WINTER, 2000; PENROSE, 2006<sup>15</sup>).

Amplia-se, então, o conceito de inovação, colocando a inovação social como elo teórico entre o que se classificaria como “inovação organizacional” e como “inovação tecnológica”. Essas classificações acabaram por causar o estilhamento do conceito essencial de inovação, trazido, originalmente, pela teoria do desenvolvimento econômico, de Schumpeter (1988).

A análise e a compreensão da inovação têm caráter fortemente social, visto que dependem das interações entre os indivíduos e da maneira como esses constituirão suas relações (de trabalho, de produção, de comercialização, institucionais e políticas), seus conhecimentos e, conseqüentemente, suas inovações (tecnológicas, organizacionais, em produtos, serviços e processos). Daí a principal justificativa para estudar o processo de inovação a partir da dimensão de RH de uma forma mais abrangente e complexa, conforme se propõe neste trabalho.

Qualquer prática de inovação social implica um modelo de gestão que é responsável pela oferta de tais produtos e serviços novos, pelas relações estabelecidas com os diferentes stakeholders, pelo processo de funcionamento interno e pelas estruturas organizacionais que tornam a inovação social possível (PARENTE; MARCOS; DIOGO, 2014).

Em suma, a relação não é apenas com o trabalho assalariado, mas também com o conhecimento e a capacidade de transformação do mundo inseridos na capacidade empreendedora (CORTELLA, 2007). Este último argumento é mais bem compreendido ao lançar a discussão acerca das dimensões de recursos humanos e de inovação.

## **2.2 Recursos humanos e a lógica da inovação**

A ideia de gestão de recursos humanos está associada ao indivíduo e à capacidade de gerar e gerir a inovação (capacidade empreendedora). Além disso, a definição de organização pressupõe a união de recursos (técnicos, financeiros etc.) e dos esforços das pessoas para o cumprimento de objetivos. Ou seja, as decisões (políticas) e os esforços (ações) das pessoas é que determinam a função da organização. Contudo, na literatura do campo da Administração são muitas as formas de se enxergar e de se trabalhar o conceito de recursos humanos. Tratá-lo

---

<sup>15</sup> Data do original: 1959.

como uma problemática, ao invés de tomá-lo como objeto, soa como uma maneira frutífera de considerar que muitos avanços ainda são necessários no sentido de um dia transformar esse conceito em um consenso teórico e prático (BARBOSA, 2005).

Torna-se necessário retomar, inicialmente, com base na abordagem de Lazear (2008), a lógica da economia de pessoal (*Personnel Economics*), que aproxima a interação entre as firmas e os trabalhadores (ou mercado de trabalho) e que, essencialmente, envolve incentivos, classificação dos trabalhadores, compensação, desenvolvimento de habilidades e organização do trabalho (LAZEAR, 2008).

A economia de pessoal refere-se a uma lógica racional, que fornece a lente para se enxergar a visão baseada em recursos (VBR) na perspectiva de RH. Assim, o autor parte dos aspectos da motivação extrínseca, dos incentivos para o desempenho e a compensação do indivíduo e do grupo, até chegar aos aspectos de formação de capital humano. A gestão de recursos humanos, então, não é tida meramente como uma questão de motivação do trabalhador individual e de oferta de incentivos apropriados para o engajamento no trabalho, mas sim de modelos que remetem a resultados superiores em termos de performance e de produtividade (LAZEAR, 2008).

A essa lógica podem-se complementar novas visões, como a da psicologia e a da sociologia, que incorporam novos valores ao construto de RH, por exemplo, valores sociais (para formação do capital social) e os valores intrínsecos do indivíduo (perspectiva de sujeito, bem-estar e qualidade de vida).

É de se esperar uma evolução “natural” das abordagens de RH, cada qual chamando a atenção para si. Entretanto, uma análise dessa área de estudo no Brasil entre 2000 e 2010 constatou que os métodos se contradizem e particularizam a teoria gerada (MASCARENHAS; BARBOSA, 2013). Dessa forma, acaba-se voltando para o mesmo lugar quando se consideram as críticas: o conceito de RH permanece sem consenso e os praticantes, muitas vezes, não usufruem das contribuições acadêmicas. Há um distanciamento exorbitante entre a teoria e a prática de GRH, sobretudo no contexto brasileiro. Torna-se, desse modo, necessário construir uma abordagem para recursos humanos que admita as contradições, as ambiguidades e os paradoxos inerentes às relações de trabalho, sem, contudo, abandonar a ideia de resultado, performance e desenvolvimento.

Na compreensão da firma introduzida por Penrose (2006), esta é tratada como o conjunto de recursos produtivos (materiais e humanos), cujos serviços produtivos prestados por esses recursos dependem da capacidade das pessoas de usá-los e provê-los. A dimensão de RH ganha importância crucial, necessitando ser mais bem esclarecida e compreendida. Essa será a principal dimensão de análise no campo da gestão a ser considerada na execução da pesquisa empírica.

A gestão dos recursos humanos também sofre a influência da visão inovadora. Às tradicionais funções de recrutamento e seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios acrescentaram-se as de desenho organizacional e comunicação (ULRICH, 2000). Administração de mudanças, planejamento e organização alternativa do trabalho, saúde e cuidado de dependentes, análise estratégica do trabalho, justiça, apoio legal e treinamento de integração entre diferentes culturas são algumas inovações que acenam no horizonte de gestão de RH (BECKER; HESELID; ULRICH, 2001; ULRICH, 2000). Para que cristalizem, líderes deverão adotá-las, resistências deverão ser vencidas, paradigmas deverão ser substituídos e grupos deverão aprender novas maneiras de trabalhar e de se relacionar (ULRICH, 2000; WOLFE, 1994, 1995).

Wolfe (1995) aponta os fatores que influenciam a dinâmica das inovações de GRH: a) os resultados da GRH devem ser intangíveis (incerteza); b) as inovações na GRH devem ser percebidas como ameaças aos interesses escusos (resistência); e c) a magnitude e a difusão (número de membros cujo comportamento se espera mudar devido a uma inovação). Em razão da incerteza relacionada à resistência dos indivíduos, a implementação de inovações na GRH é determinada pelo poder da inovação, pela interação do poder e pelo contexto organizacional. Wolfe (1995) argumenta que esses dois determinantes da inovação (poder e contexto organizacional) interagem na implementação das inovações na GRH, assim como um pode ser compensado pelo outro.

Importante ressaltar que, do ponto de vista de Wolfe (1995), para sobreviver, a inovação na GRH deve ser feita tangível e personificada em um indivíduo que promove a inovação. Essa personificação seria necessária para conter a inerente resistência organizacional. A inovação em GRH, segundo o autor, estimula a atividade política da organização. Já a decisão sobre adoção é rápida e relativamente simples. O maior desafio está na implementação.

Essa questão levantada por Wolfe (1995) também é válida para a liderança de qualquer processo

inovador no interior da organização. A presença de um líder ou de um grupo gestor no topo da organização apoiando a inovação é fundamental para que uma ideia seja levada adiante (MARTINS, 2013).

Alguns estudos empíricos integram os temas “Recursos humanos” e “Inovação nas organizações”. Laursen e Foss (2003), por exemplo, analisaram o impacto de novas práticas de gestão de recursos humanos no desempenho inovativo das empresas a partir de um estudo que englobou 1900 empresas da Dinamarca. Semelhantemente ao objetivo pretendido neste trabalho, eles identificaram uma lacuna teórica e empírica no que tange à compreensão de como novas práticas de gestão de recursos humanos impactam o desempenho inovativo das empresas. Os autores argumentaram e demonstraram empiricamente que novas práticas de gestão de recursos humanos e as complementariedades entre elas impactam esse desempenho.<sup>16</sup> Eles chamaram de “novas práticas de gestão de recursos humanos” o rótulo global colocado em uma série de mudanças contemporâneas na organização das relações de emprego referentes à organização baseada em equipes, ao aprendizado contínuo, à descentralização da decisão e à ênfase na disseminação interna do conhecimento. Tais mudanças foram agrupadas em nove variáveis: trabalho em grupo interdisciplinar, círculos de qualidade, sistema de coleta de sugestões de empregados, planejamento de rotação do trabalho, delegação de responsabilidade, integração de funções, pagamento por desempenho, treinamento interno e treinamento externo. O desempenho inovativo das firmas (criação de produtos e serviços) foi comparado após o agrupamento das firmas em classificações das indústrias.<sup>17</sup> Os autores concluíram que novas práticas de recursos humanos, complementares entre si, e demais práticas de gestão, sobretudo relacionamentos externos com instituições de conhecimento (por exemplo, consultorias e universidades), influenciam positivamente o desempenho inovativo da empresa (LAURSEN; FOSS, 2003).

Mas, fazendo o caminho inverso, *qual a relação do desempenho inovativo da firma com as práticas de GRH?* O objetivo deste trabalho não é apenas comprovar a relação de causa e efeito entre inovação e GRH, como vários autores já demonstraram, mas, sim, compreender, a partir

---

<sup>16</sup> Foram usadas como variáveis de controle: o tamanho, a interação vertical com outras firmas e a interação com outras instituições de conhecimento (consultorias e universidades).

<sup>17</sup> Cabe destacar que para realização do estudo autores classificaram as indústrias conforme a taxonomia proposta por Pavitt (1984) – *Supplier Dominated, Scale Intensive, Specialised Suppliers, Science Based Firms* – acrescida de outras que surgiram após a definição de Pavitt (1984) – *Crafts, Whole Sale Trade, Specialised Services, Scale Intensive Services, Intensive Services*.

da dimensão de RH, como se dá o processo de inovação no interior das firmas, propondo um modelo de análise da dinâmica organizacional.

Autores corroboram o argumento de que a gestão de recursos humanos é fator que antecede a inovação (SHIPTON et al., 2006). Há os que defendem a ideia de que práticas de RH poderiam explicar por que algumas organizações são mais inovadoras do que outras. Há, também, os que tentaram medir quais práticas de RH influenciam a inovação ou aumentam a probabilidade de a inovação ocorrer.

Beugelsdijk (2008), a partir de entrevistas com gestores de RH de 988 organizações, desenvolveu modelos para estimar o impacto das práticas de RH na capacidade de inovação das empresas. Os resultados encontrados indicaram a importância de práticas como autonomia na tarefa, treinamento e remuneração baseada em desempenho para a geração de inovações incrementais. Adicionalmente, o mesmo autor aponta que horário flexível e autonomia na tarefa são os aspectos de gestão de RH mais relevantes para a geração de inovações radicais. De outro lado, a utilização de contratos temporários tem efeito negativo sobre a inovação (BEUGELSDIJK, 2008).

Na mesma linha, Cooke e Saini (2010) salientam como as estratégias de gestão de recursos humanos apoiam estratégias de negócio orientadas para a inovação. Eles realizaram um estudo qualitativo envolvendo 54 gestores indianos de diferentes organizações, identificando que as práticas mais utilizadas para o apoio à inovação nas empresas indianas estudadas foram treinamento e desenvolvimento, programas de sugestões, iniciativas de gestão da qualidade, avaliação e remuneração por desempenho, promoção por mérito e programas de reconhecimento e recompensa (COOKE; SAINI, 2010).

Estudo realizado na Dinamarca comprovou que empresas que aplicavam mais práticas de GRH eram mais capazes de inovar (VINDING, 2006). Outro estudo, realizado no Reino Unido, comprovou que a aplicação de práticas de GRH é mais efetiva em influenciar a performance inovativa quando essas práticas são aplicadas juntas do que sozinhas. Seus autores argumentam que essas práticas são complementares umas às outras. Eles também encontraram que formas marginais de emprego, como, curto prazo, casual e sazonal ou participação reduzida em sindicatos, são relacionadas com o baixo avanço tecnológico das respectivas firmas (MICHIE; SHEEHAN, 1999).

Sabe-se que práticas de recursos humanos podem estimular comportamentos que promovam a inovação no longo prazo. Cavagnoli (2011) discute sobre a importância da presença de indivíduos capazes de inovar e de indivíduos motivados para tal. De acordo com essa autora, há duas estratégias de gestão de RH que promovem inovações: a) de desregulação, caracterizada por práticas de flexibilidade, comprometimento, trabalho em equipe, descentralização de autoridade e liderança transformadora, dentre outras; e b) de regulação, caracterizada pela centralização e regulação da gestão. Em ambas as estratégias, recompensas específicas, como, treinamento e redução da exposição a tarefas complexas (que geram estresse), são fundamentais para estimular a inovação (CAVAGNOLI, 2011).

Estratégias de GRH que promovem inovação e criatividade podem ser conceituadas a partir de quatro dimensões: planejamento de recursos humanos; avaliação de desempenho; sistemas de remuneração e gestão de carreiras (incluindo treinamento e desenvolvimento). Segundo Gupta e Singhal (1993), um projeto de desenvolvimento de um novo produto se move em seis estágios: pesquisa do pré-projeto; identificação e rastreamento de possibilidades do projeto; iniciação do projeto e construção de coalizões; execução do projeto; avaliação do resultado do projeto; e transferência do projeto. Uma análise das atividades envolvidas em cada estágio sugere que cinco papéis de trabalho diferentes são centrais para o processo de inovação: geração de ideias; empreendedorismo ou defender; liderança de projeto; gatekeeping (cão de guarda); e patrocinador ou coaching (GUPTA; SINGHAL, 1993).

Toffler (1990) descreve o novo regime de trabalho como baseado na autonomia do trabalhador e na dependência de seu conhecimento e observa que dois imperativos tornam a disseminação desse novo regime impossível de ser contida: primeiro, o “imperativo da inovação”; e, segundo “a velocidade”. Para esse autor, a necessidade de inovar estimula a autonomia do trabalhador e implica uma relação de poder totalmente diferente entre patrão e empregado (TOFFLER, 1990).

Em suma, as empresas devem desenvolver um conjunto de práticas de GRH internamente consistentes. No entanto, o que ainda não está resolvido é que práticas de gestão de RH devem ser incluídas nesse sistema (JIMENEZ-JIMENEZ; SANZ-VALLE, 2005).

Vale ressaltar que, mesmo sendo identificadas as alterações e os imperativos para a mudança na forma de se fazer a gestão de RH, antigos formatos de gestão podem, talvez, persistir e coexistir com novas variantes. Tais variantes demandam do analista alguns ajustes em suas lentes de observação, que incluem a sensibilidade histórica em relação à sociedade e às

organizações em particular e os comparativos conscientes entre sociedades e organizações (PETTIGREW; MASSINI, 2003). O resultado do survey e dos estudos de casos realizados por Pettigrew *et al.* (2003) corroboram a noção de que firmas estão construindo formas mais inovativas e flexíveis, mas elas estão fazendo mudanças simultâneas e aparentemente contraditórias e dicotômicas. Acrescentam-se a isso a influência de consultorias e os modismos que influenciam a adoção de inovações na gestão (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Como Pettigrew e Massini (2003) argumentam, esse imaginário da firma inovativa começou a se consolidar em torno de alguns temas centrais. Parece haver três ênfases óbvias na literatura baseada na prática das empresas: a) maior permeabilidade do limite/fronteira organizacional e o desenvolvimento de redes, relações cooperativas e alianças com e entre organizações; b) tendência de hierarquias mais planas de organizações mais tradicionais e construção de formatos e estilos gerenciais mais cooperativos; e c) unidade associada para desenvolver organizações mais criativas, responsivas e orientadas ao aprendizado poderia lidar com condições mais competitivas no final do século XX.

As propostas pioneiras da gestão estratégica de pessoas desenvolveram-se a partir das ideias que compõem a perspectiva contingencial da gestão de empresas (MASCARENHAS, 2008). Assim, ao considerar o conceito de alinhamento estratégico da gestão de pessoas, assume-se que as contingências do negócio determinam a configuração do modelo de gestão de pessoas. Essa perspectiva ignora o potencial que a ação administrativa teria no sentido de influenciar e modificar ativamente o meio ambiente. Contudo, a partir dos debates e das críticas prescritivas dessas propostas pioneiras, atualmente, muitos autores em gestão de pessoas assumem a premissa de que as organizações poderiam influenciar de fato seus ambientes competitivos, ao invés de assumirem orientações estratégicas de maneira exclusivamente reativa (MASCARENHAS, 2008).

Perspectivas contemporâneas relativas ao entendimento da vantagem competitiva dão destaque aos recursos e às dinâmicas internas às organizações como determinantes de níveis superiores de desempenho. Além disso, indicam novos princípios a serem incorporados ao debate, sendo um deles a gestão de recursos humanos. “De coadjuvante à explicação do sucesso das empresas, a gestão de pessoas passa a ser considerada uma função fundamental para a compreensão e geração de níveis superiores de resultados organizacionais” (MASCARENHAS, 2008).

As práticas de GRH são mais fáceis de imitar do que as capacidades dos indivíduos. Contudo,

tais práticas também podem se configurar como recursos raros, valiosos, de difícil imitação e insubstituíveis, sobretudo por sua natureza tácita (KAMOCHE, 2001).

Na perspectiva das capacidades dinâmicas, a incorporação das seguintes funções às rotinas e aos processos gerenciais garantiria a manutenção das vantagens competitivas: coordenação e integração dos recursos da empresa em uma perspectiva estática; aprendizagem em uma perspectiva dinâmica (viabilizando a experimentação e a utilização mais eficaz dos recursos); e reconfiguração em uma perspectiva transformacional (viabilizando a antecipação da necessidade de uma nova estrutura de recursos) (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Na construção de uma organização em aprendizagem, os indivíduos são estimulados a agregar valor, transcendendo suas responsabilidades imediatas definidas no organograma ou na descrição de cargos e funções. Isso requer a revisão dos conceitos tradicionais de recursos humanos, evoluindo para a introdução da noção de competências e do reconhecimento da necessidade de se criar um sistema integrado e coerente de gestão de pessoas, devido à articulação fundamental entre competências organizacionais e competências individuais (MASCARENHAS, 2008). A gestão por competências é um tema que está emergindo e aponta tendências para a área de RH (DUTRA, 2008).

Infere-se que novas perspectivas e novos valores já foram introduzidos nas práticas organizacionais. Todavia, será por via de pesquisas empíricas que envolvam um complexo mais abrangente (considerando contexto, desenvolvimento econômico, redes, práticas administrativas e inovações) e modelos mais analíticos (por exemplo, o da gestão por competências) que conclusões poderão, de fato, ser tomadas nos estudos de RH.

De forma sumarizada, o Quadro 2 sintetiza o referencial teórico. Esta construção teórica permitiu que se desenhasse o estudo aplicado, envolvendo a problematização identificada nas teorias que relacionam as temáticas “Inovação” e “Recursos humanos”. Por isso, após a realização do estudo empírico, foi possível agregar novas perspectivas em recursos humanos, considerando um contexto específico.

Na seção a seguir, detalham-se os procedimentos metodológicos adotados que levaram a essa constatação.

## Quadro 2 – Síntese do Referencial Teórico

Temas	Concepções - Desdobramentos	Principais autores (Continua)
Inovação, organizações e a sociedade	Inovação como nova combinação dos meios de produção. Importante para a compreensão e promoção do desenvolvimento econômico.	(SCHUMPETER, 1988)
	Os ciclos econômicos (ou ondas) são determinados pela adoção de novos sistemas tecnológicos, que, gradualmente, cristalizam-se como um tipo ideal de organização da produção – noção de paradigma tecnológico.	(DOSI, 1982), (CORAZZA; FRACALANZA, 2004)
	As inovações são sistêmicas por natureza, e não eventos isolados – noção de paradigma tecnoeconômico	(FREEMAN; PEREZ, 1988)
	Nova tecnologia (ou fator-chave) não aparece como um input isolado, mas acompanhado de um rápido sistema em crescimento de inovações (tecnológicas, sociais e de gestão). Uma variedade de eventos administrativos e contextuais ocorre durante o processo, o que altera a consolidação do ambiente organizacional de uma inovação.	(FREEMAN; SOETE, 1997), (FREEMAN; PEREZ, 1988), (SCHROEDER <i>et al.</i> , 1986), (VAN DE VEN, 1993)
	Dinâmicas internas das organizações no desenvolvimento de novas tecnologias, incluindo conhecimento acumulado, formas de aprendizagem, conhecimento tácito e rotinas.	(HALL; ROSENBERG, 2010); (ROSENBERG, 2006)
	Importância de se estudar as inovações organizacionais como centrais no processo de transformação – conceito de capacidades dinâmicas.	(DAMANPOUR, 1991), (LAM, 2005), (NELSON, 2006), (DOSI; NELSON; WINTER, 2000)
	Convergência de fatores econômicos, tecnológicos, informacionais, industriais e políticos, acarretando a emergência de novas formas de organização. Assim como acontece com a transição de um paradigma tecnoeconômico, o surgimento de novas práticas no âmbito das organizações não é nunca linear, universal e completo, podendo coexistir práticas conflitantes, dicotômicas e persistência de dualidades.	(PETTIGREW <i>et al.</i> , 2003), (CASTELLS; CARDOSO, 2005), (TOFFLER, 1990)
	Entende-se a inovação enquanto resultado de um processo complexo de interação de influências estruturais com as ações dos indivíduos. Dessa forma, as inovações estão relacionadas com a reinvenção e a reconfiguração. Necessidade de se formular um modelo que fundamente e guie a ação gerencial. Ao invés de tratar a inovação como um fenômeno, ela deveria ser tratada como um campo de ação.	(SLAPPENDEL, 1996), (LE MASSON; WEIL; HATCHUEL, 2010)
	Definição de organizações apropriadas para explorar os conceitos e criar competências. Reconhecimento da inovação social como elemento importante para a compreensão da transição da sociedade industrial para a sociedade baseada no conhecimento e em serviços.	(FRANZ <i>et al.</i> , 2012), (FREEMAN; LOUÇÁ, 2005), (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010)
	As inovações revelam caráter cumulativo, tendo em vista que a capacidade de uma empresa de realizar mudanças dentro de um padrão estabelecido é fortemente influenciada pelas características das tecnologias (e dos recursos, tangíveis e intangíveis) utilizadas e pela experiência acumulada no passado.	(DOSI; NELSON; WINTER, 2000), (PENROSE, 2006)

Temas	Concepções - Desdobramentos	Principais autores (Continua)
	Os tipos de redes nas quais as firmas estão embutidas e suas posições nessas redes afetam o comportamento das firmas e seus desempenhos. O desempenho da firma tem relação com o contexto social e com o nível de colaboração entre outros atores que ela possui.	(MALERBA; VONORTAS, 2009)
	As organizações desenvolvem suas competências específicas associadas com sua capacidade de lidar com as demandas ambientais. As rotinas são as habilidades da organização e que nelas se encerram sua memória e seu conhecimento. As rotinas englobam tanto o conhecimento tácito quanto o conhecimento explícito.	(NELSON; WINTER, 2005)
	A geração do conhecimento no interior das firmas também é importante aspecto para a compreensão da inovação. O conhecimento organizacional diz respeito à experiência física e à tentativa e erro, à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros. A criação do conhecimento ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização.	(NONAKA; TAKEUCHI, 2003)
	Qualquer prática de inovação social implica um modelo de gestão que é responsável pela oferta de tais produtos e serviços novos, pelas relações estabelecidas com os diferentes stakeholders, pelo processo de funcionamento interno e pelas estruturas organizacionais que tornam a inovação social possível.	(PARENTE et al., 2014)
	A relação não é apenas com o trabalho assalariado, mas também com o conhecimento e capacidade de transformação do mundo inseridos na capacidade empreendedora.	(CORTELLA, 2007)
Recursos humanos e a lógica da inovação	A lógica da economia de pessoal aproxima a interação entre as firmas e os trabalhadores. Essencialmente, envolve incentivos, classificação dos trabalhadores, compensação, desenvolvimento de habilidades e organização do trabalho	(LAZEAR, 2008)
	Dessa forma, desenvolver a gestão pode ser considerado uma necessidade real por parte das firmas, a fim de solucionar conflitos e incoerências e de promover ajustes sociais e das instituições que regulam as relações sociais. A gestão de recursos humanos é fator que antecede a inovação e também serve de apoio às estratégias de negócios orientadas para inovação.	(FREEMAN; LOUÇÃ, 2005), (SHIPTON et al., 2006), (LOPEZ-CABRALES; PÉREZ-LUÑO; CABRERA, 2009), (COOKE; SAINI, 2010)
	Instâncias pelas quais a análise das relações de trabalho deve necessariamente passar devem conter aspectos sociopolíticos, gerenciais-administrativos e técnico-organizacionais, os quais são elementos para a compreensão dos padrões observados e para a identificação das tendências de mudanças.	(FLEURY, 1987), (PETTIGREW; MASSINI, 2003)
	Administração de mudanças, planejamento e organização alternativa do trabalho, saúde e cuidado de dependentes, análise estratégica do trabalho, justiça, apoio legal e treinamento de integração entre diferentes culturas são algumas inovações que acenam no horizonte de gestão de RH.	(BECKER; HESELID; ULRICH, 2001; ULRICH, 2000), (ULRICH, 2000),
	Fatores que influenciam a dinâmica das inovações de GRH : a) os resultados da GRH devem ser intangíveis (incerteza); b) inovações na GRH devem ser percebidas como ameaças aos interesses escusos (resistência); e c) magnitude e difusão (número de membros cujo comportamento se espera mudar devido a uma inovação). A inovação em GRH estimula a atividade política da organização.	(WOLFE, 1994, 1995).

Temas	Concepções - Desdobramentos	Principais autores (Continua)
	Novas práticas de gestão de recursos humanos: mudanças referentes à organização baseada em equipes, ao aprendizado contínuo, à descentralização da decisão e à ênfase na disseminação interna do conhecimento. Práticas de GRH é mais efetiva em influenciar a performance inovativa quando essas práticas são aplicadas juntas do que sozinhas. Práticas são complementares umas às outras.	(LAURSEN; FOSS, 2003), (MICHIE; SHEEHAN, 1999)
	As práticas de RH poderiam explicar por que algumas organizações são mais inovadoras do que outras. Importância de práticas como: autonomia na tarefa, treinamento e remuneração baseada em desempenho para a geração de inovações incrementais. Horário flexível e autonomia na tarefa são os aspectos de gestão de RH mais relevantes para a geração de inovações radicais. A utilização de contratos temporários tem efeito negativo sobre a inovação	(BEUGELSDIJK, 2008), (VINDING, 2006)
	Importância da presença de indivíduos capazes de inovar e motivados para tal.	(CAVAGNOLI, 2011)
	Estratégias de GRH que promovem inovação e criatividade podem ser conceituadas a partir de quatro dimensões: planejamento de recursos humanos, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração e gestão de carreiras (incluindo treinamento e desenvolvimento).	(GUPTA; SINGHAL, 1993)
	A necessidade de inovar estimula a autonomia do trabalhador e, também, implica uma relação de poder totalmente diferente entre patrão e empregado	(TOFFLER, 1990)
	Não está resolvido quais práticas de gestão de RH devem ser incluídos nesse sistema.	(JIMENEZ-JIMENEZ; SANZ-VALLE, 2005)
	A gestão de pessoas passa a ser considerada uma função fundamental para a compreensão e geração de níveis superiores de resultados organizacionais. A decisão da empresa de ingressar em um mercado deve ser feita com base na identificação dos recursos e competências únicas que ela possui, bem como dos mercados nos quais essas características poderiam ser mais bem exploradas, a fim de gerar maiores receitas para a empresa. ‘Gestão por competências’ é um tema que está emergindo e aponta tendências para a área de RH.	(MASCARENHAS, 2008), (KAMOCHÉ, 2001), (DUTRA, 2008)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Aspectos gerais da pesquisa

Esta tese adotou como estratégia metodológica um estudo de natureza qualitativa, pois, ao trabalhar teoricamente o fenômeno da inovação, percebeu-se que a falta de consenso e a fragmentação dos construtos não permitiriam que as análises fossem feitas a partir de categorias fixas e mensuráveis. Dessa forma, foi necessário desenhar uma pesquisa que recorresse a um caso ou contexto empírico que servisse de exemplo para tratamento e fundamentação de uma teoria. Creswell (2007) aponta como características básicas dos métodos qualitativos: ocorrem em cenário natural; usam métodos múltiplos, que são interativos e humanísticos; são emergentes e não estritamente pré-configurados; são interpretativos; fenômenos sociais são vistos holisticamente; apresentam reflexões sobre o papel do pesquisador; usam raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo; e usam uma ou mais estratégias de investigação. Assim, foi adotada uma estratégia de pesquisa qualitativa descritiva, com a abordagem de casos múltiplos no contexto da Serra do Cipó, Minas Gerais

Ragin (RAGIN; BECKER, 1992, p. 2) destaca que, “no mínimo, todo estudo é um estudo de caso, pois ele é uma análise de um fenômeno específico no tempo e espaço”. Este autor fornece um quadro de análise para distinguir quatro abordagens fundamentalmente diferentes para uma pesquisa baseada em estudo de caso. Estas são organizadas em torno de duas dicotomias em que os casos são concebidos: se eles são considerados unidades empíricas ou construtos teóricos; ou se eles são entendidos como exemplos de fenômenos ou como um fenômeno específico. Cada uma dessas abordagens envolve diretrizes processuais e analíticas que afetam o curso da pesquisa e as conclusões às quais o pesquisador chega. Para ficar claro, este estudo foi concebido como um construto teórico e o caso empírico como um exemplo de fenômeno.

Apesar de apresentar uma posição diferente da de Ragin (1992) no que tange à metodologia de estudo de caso, Yin (2005) argumenta que a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos. Conforme este autor, o estudo de caso é o método ideal quando as questões “como” ou “por que” são propostas; quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos; e, ainda, quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo num contexto real. O método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

O estudo de caso é uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2005).

A seleção do campo para a realização da pesquisa empírica foi direcionada a um setor econômico específico, o do turismo, que tem, predominantemente, na prestação de serviços sua principal fonte de geração de renda. A primeira razão para a escolha desse setor consistiu no fato de o turismo ser considerado pela Organização das Nações Unidas (ONU) um dos setores capaz de equilibrar as dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável como um dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável: “Até 2030, elaborar e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos e promove a cultura e os produtos locais”.<sup>18</sup> Supostamente, o turismo não é um setor econômico tradicional, deixando em aberto muitas oportunidades para se inovar. Além disso, a hipótese do desenvolvimento sustentável é um dos pressupostos da inovação social.

Quando se aborda o conceito de desenvolvimento sustentável, levantam-se algumas críticas<sup>19</sup> que justificam a execução da pesquisa empírica. Embora não seja um dos objetivos aqui focar essas críticas, a fluidez da noção de sustentabilidade ou a falta de elementos materiais ou simbólicos que legitimem e universalizem essa noção suscitam reflexões críticas e estudos empíricos sobre sua concretude técnica (FREITAS; FREITAS, 2016).

A segunda razão para a escolha do setor de turismo refere-se ao potencial subutilizado demonstrado por esse setor na economia brasileira, conforme defendido por estudos da área que apontam os desafios para a estruturação do setor (BENI, 2006). Contudo, o empreendedorismo e a inovação ainda são desafios para a maior parte dos destinos que começaram a enxergar e a

---

<sup>18</sup> NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 08/01/2018.

<sup>19</sup>Tais críticas, conforme Freitas e Freitas (2013), estão ligadas às seguintes questões: a) mecanismos de operacionalidade não estabelecem “como”, “onde” e “quando” romper com a forma clássica de desenvolvimento; b) há incompatibilidade estruturante da noção de sustentabilidade com o conceito de crescimento; c) do ponto de vista dos países pobres, faz-se necessário incorporar elementos próprios da condição humana à noção de sustentabilidade; d) os discursos desses governos destoam de suas ações práticas; e) a noção de desenvolvimento sustentável só tem vigência histórica em experiências locais enquanto política planejada de aproveitamento dos recursos de um território, envolvendo configurações sociais, situações políticas e possibilidades de aplicações de tecnologias disponíveis; e f) a sustentabilidade e o princípio universal de segurança dependerão da evolução dos processos políticos em escala mundial e as formas de concentração, organização, reprodução e circulação do capital, lideradas pelos grupos transnacionais e pelos países centrais.

investir no turismo como alternativa para o desenvolvimento.<sup>20</sup>

O campo selecionado para estudo diz respeito a um contexto no qual o setor econômico do turismo é o que mais sobressai em termos de crescimento. Salienta-se que o desenvolvimento do turismo de natureza é a prioridade política do atual governo brasileiro para o setor. Os parques e as áreas de proteção são os ativos públicos considerados para a geração de empregos e o desenvolvimento econômico e social. Em artigo<sup>21</sup> publicado no site do Ministério do Turismo, o presidente da Embratur (Instituto Brasileiro do Turismo), Vinicius Lummertz (2018), declara:

A mudança conceitual do Turismo brasileiro em direção à natureza seria um fato mundial. Trazer a natureza e o turismo para o centro da estratégia de país não só geraria milhões de novos empregos, mas aumento brutal de renda e impostos, pois fomentaria os 53 setores da cadeia do turismo. É preciso atrair a iniciativa privada para o jogo. E superar obstáculos ideológicos pois há grupos dentro e fora do Governo que apenas fazem o teatro do diálogo.

Como maior potência de ecoturismo no planeta estaríamos reposicionados como um "good country". Teríamos o apoio, sem abrir mão de nossa soberania. Passaríamos a cuidar melhor do que é nosso, educaríamos melhor novas gerações e alcançaríamos nossos interesses científicos.

Ao adotarmos o binômio turismo e natureza como política de estado, estaríamos mostrando força e significado para o mundo. Pensar grande e atuar corajosamente são as pré-condições. Para quem vive reclamando da falta de perspectivas, esta é gigantesca.

A lógica de serviços, cuja participação relativa vem aumentando em escala global na economia, diferencia-se da lógica industrial. Consequentemente, é de se esperar que se encontrem novos elementos a serem considerados na dinâmica organizacional desse setor (CASTELLS; CARDOSO, 2005; DE MASI, 1999).

Feita essa primeira definição metodológica e caracterizado o *locus*, torna-se possível detalhar as fases seguintes do percurso de campo.

---

<sup>20</sup> Inferência realizada a partir da pesquisa preliminar desta tese.

<sup>21</sup> Parques para o Planeta. Publicado em 04/01/2018. Disponível em: < [http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/artigos/arquivos/Parques\\_para\\_o\\_Planeta.html](http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/artigos/arquivos/Parques_para_o_Planeta.html)>. Acesso em: 18/01/2018.

### 3.2 O *locus* da pesquisa empírica

A pesquisa de campo foi realizada em organizações localizadas no distrito Serra do Cipó (anteriormente denominado “Cardeal Mota”) pertencente ao município de Santana do Riacho, que também faz limite com o município de Jaboticatubas, Minas Gerais. Essa delimitação do espaço a ser estudado foi realizada inicialmente de modo intencional, mas é corroborada por um estudo da área de geografia que propôs a regionalização da serra do Cipó (BRAGA et al., 2017). Nesses municípios, há uma maior concentração de empreendimentos e a estruturação do setor turístico é mais antiga. Além disso, o Parque Nacional da Serra do Cipó (PARNASC), principal referência do espaço a ser estudado, possui principais acessos e sede nesses municípios.

A serra do Cipó localiza-se na porção sul da serra do Espinhaço, distante cerca de 100 quilômetros de Belo Horizonte, em direção ao vetor norte. O Parque Nacional da Serra do Cipó, estabelecido em setembro de 1984<sup>22</sup>, possui uma área total de 33.800 hectares e engloba os municípios de Jaboticatubas, Santana do Riacho, Morro do Pilar e Itambé do Mato Dentro. A unidade de conservação (UC) criada protege espécies da fauna e da flora brasileira ameaçadas de extinção. Ao redor da UC, há a Área de Proteção Ambiental do Morro da Pedreira (APAMP), com 131.769,37 hectares, instituída pelo Decreto 98.891, de 26 de janeiro de 1990. Além dos municípios citados, incluem-se os municípios de Conceição do Mato Dentro, Taquaraçu de Minas, Itabira e Nova União.

A região possui uma natureza exuberante (cachoeiras, córregos, cânions, formações rochosas, biodiversidade, sítios arqueológicos, dentre outros) e atrai visitantes de diversas localidades. A agricultura e a pecuária foram as principais atividades econômicas a partir da instalação de fazendas, no século XVIII. Essas atividades continuam sendo realizadas na região, porém o turismo é a atividade econômica em expansão nas últimas três décadas<sup>23</sup> e, também, a mais representativa.

Embora os dados oficiais demonstrem que a principal ocupação na Serra do Cipó seja a administração pública<sup>24</sup>, foi possível evidenciar, por meio da pesquisa de campo, que ela possui

---

<sup>22</sup> O Parque Nacional da Serra do Cipó foi criado a partir do Decreto 90.223, de 25 de setembro de 1984.

<sup>23</sup> Informações disponíveis no site: <http://www.icmbio.gov.br/parnaserradocipo/guia-do-visitante.html> (Acesso em: 16/04/2016).

<sup>24</sup> Informações levantadas a partir do aplicativo online [dataviva.info](http://dataviva.info), que sistematiza dados do IBGE.

diversos empreendimentos, prestadores de serviços autônomos e muitos produtores informais associados entre si. A maior parte das empresas enquadra-se como “prestadoras de serviços”, constituídas por micro e pequenas empresas, sendo a grande maioria de base familiar, sobretudo ligadas ao turismo (pousadas, restaurantes e pequenos comércios). Os produtores são, em sua maior parte, produtores rurais agroecológicos e artesãos. Alguns artistas (músicos, escultores, escritores, pintores e artistas plásticos) também habitam a região. Vale destacar, ainda, o patrimônio cultural local, devido à presença de uma comunidade quilombola (Comunidade do Açude), de uma fazenda construída no período colonial e, também, de pinturas rupestres datadas do tempo pré-histórico. Há registros de naturalistas, arqueólogos, botânicos, paleontólogos etc. de diferentes países, que fizeram viagens exploratórias no século XIX até a região.

Estudo realizado por Braga (2011) sobre a Serra do Cipó aponta que o processo de transformação provocado pelo turismo vem ocorrendo de forma ocasional e aleatória nessa região, o que afetou, em maior ou menor grau, os municípios nela compreendidos. As novas formas de organização dessa região são decorrentes de diferentes formas de interação estabelecidas, ocasionando ambiguidades e contrastes entre atividades antigas e modernas e, conseqüentemente, conflitos entre as partes que utilizam esse território (turistas, moradores e empresários). Aparece, também, um grau preocupante quanto à sustentabilidade do turismo, assim como a ilusão ou crítica ao Ecoturismo como prática sustentável (GONTIJO, 2003).

Em geral, alguns empreendimentos prosperam em detrimento de outros; atrativos dentro de um mesmo município competem entre si, sendo alguns são visitados ao invés de outros; municípios desenvolvem o turismo mais que outros dentro da região da Serra do Cipó; e surgem interações entre municípios e sub-regiões (BRAGA, 2011).

Em suma, neste estudo pôde-se observar que o turismo aparece como ícone maior do movimento moderno na dinâmica de vida que essas localidades experimentaram ao longo de sua história. E isso vem correndo sem que os atores envolvidos nesse complexo (população, turistas e setores público e privado) tenham consciência da velocidade e profundidade com que a atividade turística altera as dinâmicas sociais e territoriais.

Braga (2011) dividiu a região em quatro sub-regiões, das quais, a de Cardeal Mota representa o campo selecionado para estudo. O principal motivo que justifica tal seleção prende-se ao fato de esta região compreender a primeira porta de entrada do PARNASC, o que atraiu a maior parte dos investimentos em termos de infraestrutura turística e concentração urbana.

Ambos os estudos da área de Geografia citados anteriormente buscaram, a partir da perspectiva da complexidade, compreender o fenômeno do turismo e defendem a necessidade de uma maior consciência das transformações ocorridas que fundamentem ações políticas futuras. Embora o objetivo deste estudo seja, justamente, adentrar na análise sobre como essas transformações foram promovidas pelas organizações, é importante não perder de vista a crítica social e histórica por trás desse processo. Sobretudo porque, de uma perspectiva econômica, os estudos e as referências versam, em sua maior parte, sobre questões de competitividade, crescimento e desenvolvimento.

O estudo de mercado, diagnóstico e plano de negócios contratado pela Secretaria do Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR) em parceria com a Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG), concluiu: a) a Serra do Cipó é um destino regional, com concentração do turismo na ex-Cardeal Mota e com grande sazonalidade; b) a principal oferta atual está nas cachoeiras; c) o diferencial do destino está no conjunto, nos detalhes e nas preciosidades; d) a base de sustentabilidade do destino é frágil e a rápida melhoria do acesso pode complicar ainda mais a situação; e) o destino ainda precisa se estruturar melhor e incorporar sua identidade; e f) a Serra do Cipó é um destino “acomodado”, fazendo “sucesso” com fácil acesso e vendendo o óbvio (EPLER WOOD INTERNATIONAL, 2007).

Na região da Serra do Cipó predominam estabelecimentos de pequeno porte, sendo necessário formar redes interorganizacionais, para promover a competitividade (OLIVEIRA; GONÇALVES, 2013). A atuação de entidades como o SEBRAE<sup>25</sup> visa justamente à promoção da competitividade e ao desenvolvimento do local, com base no crescimento do empreendedorismo em termos qualitativos (melhoria da qualidade dos serviços, do valor agregado e da visibilidade do destino) e quantitativos (geração de empregos e renda). A desarticulação entre as empresas é um desafio à consolidação de parcerias que desenvolvam verdadeiramente atividades relacionadas à sustentabilidade, ao crescimento da economia do local e à articulação com a comunidade.<sup>26</sup>

Um indicador disponibilizado pelo Observatório de Turismo de Minas Gerais<sup>27</sup> é o aumento da quantidade de visitantes no Parque Nacional da Serra do Cipó. De 2011 a 2016, houve um

---

<sup>25</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

<sup>26</sup> Informações coletadas a partir de conversas prévias realizadas com funcionários e moradores da Serra do Cipó.

<sup>27</sup> Disponível em: < <https://www.observatorioturismo.mg.gov.br/visitacao-em-parques-naturais>>. Acesso em 09/01/2016.

aumento de 334% (de 14.728 em 2011 para 63.861 em 2016). A maior variação anual foi notada de 2014 para 2015, quando o número de visitantes mais que dobrou.

O Quadro 8 apresenta as principais informações coletadas no portal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com intuito de acrescentar às informações de contexto os dados agregados dos municípios a serem estudados<sup>28</sup>:

**Quadro 8 – Dados gerais dos municípios estudados**

Dados gerais	Município	
	Jaboticatubas	Santana do Riacho
População residente – 2010	17.134 habitantes	4.023 habitantes
Área	1.114,972 km <sup>2</sup>	677,207 km <sup>2</sup>
Bioma	Cerrado	Cerrado
Instalado em	01/01/1939	01/03/1963
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – 2010 (IDHM 2010)	0,681	0,665
Pessoal ocupado total	2.143 pessoas	685 pessoas
PIB per capita a preços correntes – 2013	8.258,21 reais	10.022,88 reais
População residente – 2010	17.134 pessoas	4.023 pessoas
Valor do rendimento nominal mediano mensal per capita dos domicílios particulares permanentes – Rural	341,25 reais	250,00 reais
Valor do rendimento nominal mediano mensal per capita dos domicílios particulares permanentes – Urbana	470,00 reais	450,00 reais
Densidade demográfica (háb/km <sup>2</sup> )	15,37	5,94

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de IBGE (<http://cidades.ibge.gov.br>).

Em Santana do Riacho, “ocorreram grandes investimentos da iniciativa privada em empreendimentos voltados para atender os visitantes, mais que em qualquer outro da região” (BRAGA, 2011, p. 80). Além disso, o município participa da política de regionalização do turismo em vigor no estado de Minas Gerais e integra o Circuito Serra do Cipó e o eixo da Estrada Real (BRAGA, 2011).

Jaboticatubas abriga a maior parte do PARNASC, 65,6% da área total e 14,38% da APAMP. Contudo, Braga (2011) observa que esse fato não lhe confere proporcionalmente a imagem criada em torno da Serra do Cipó. O município conta com a sede do PARNASC, localizada no distrito de São José do Almeida. Neste distrito, ficam o povoado de São José da Serra e a serra

<sup>28</sup> Disponível em: < <http://cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em: 16/04/2016.

da Lagoa Dourada. Em São José da Serra, e na distância entre o povoado e a sede do PARNASC, ficam grande parte dos meios de hospedagem e dos atrativos naturais abertos à visitação do município de Jaboticatubas (BRAGA, 2011).

Em suma, “Jaboticatubas compõe com Santana do Riacho a área *core* da região” (BRAGA; GONTIJO, 2011, p. 83). Foi justamente essa região da Serra do Cipó a contemplada pelo estudo e que também delimita o campo empírico da pesquisa realizada com as organizações localizadas nessa região.

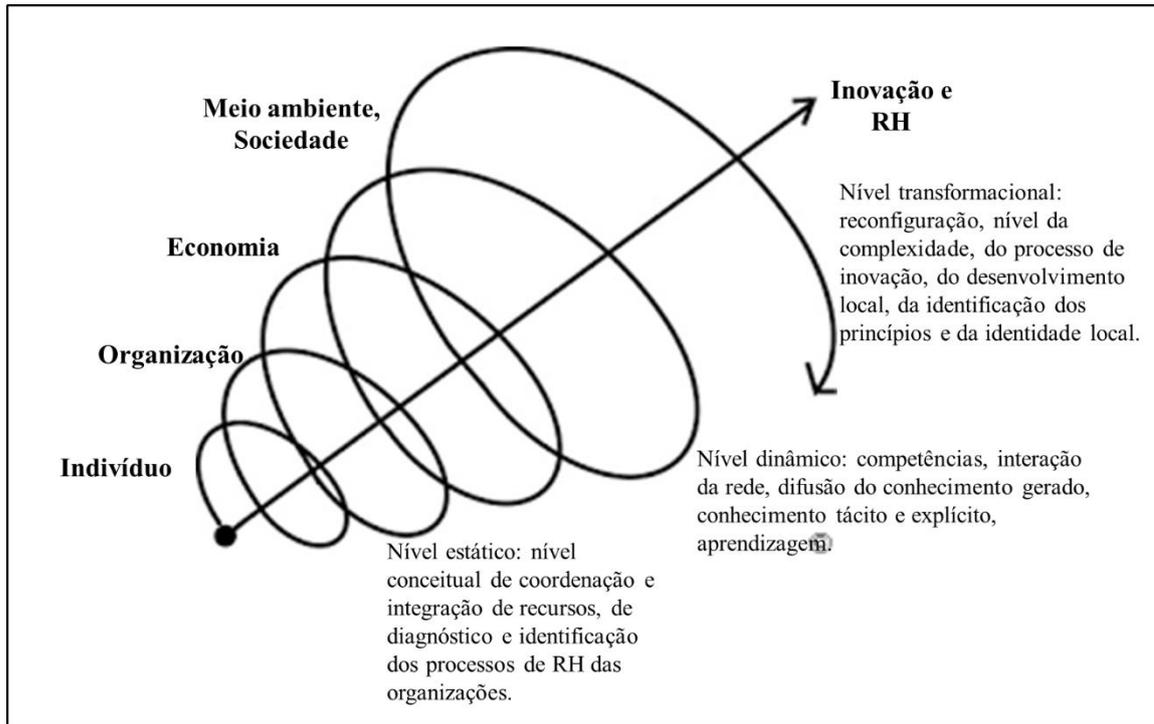
### 3.3 Definição das categorias de análise

Foram tratadas **três dimensões de análise: desenvolvimento econômico, dinâmica organizacional e recursos humanos**. Elas se interpuseram na compreensão do fenômeno da inovação durante o método de tratamento dos dados e a elaboração do modelo de análise dos resultados desta tese. A definição das dimensões partiu de uma primeira codificação dos dados. Também, foi necessária para proceder à organização da apresentação dos resultados das diferentes fases da pesquisa.

As análises e interpretações dos dados sobre o fenômeno da inovação seguiram três níveis de análise, indo do mais específico ao mais geral e complexo. Esses **níveis de análise** foram chamados de: **estático** – nível conceitual de coordenação e integração de recursos, de diagnóstico e de identificação dos processos de RH das organizações; **dinâmico** – competências, interação da rede, difusão do conhecimento gerado, conhecimento tácito e explícito e aprendizagem); e **transformacional** – reconfiguração, nível da complexidade, do processo de inovação, do desenvolvimento local, da identificação dos princípios e da identidade local.

A Figura 3 esquematiza o modelo de análise dos dados em espiral.

**Figura 3 – Modelo de análise dos dados em espiral**



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Nos três níveis de análise (estático, dinâmico e transformacional) foi possível compreender o inter-relacionamento entre os temas “Inovação” e “Recursos humanos”, que são centrais nesta tese, de modo a representar o movimento das interpretações em torno das três dimensões de análise, considerando o indivíduo e seu contexto.

Da categorização aberta inicial dos dados coletados, foram feitas codificações axiais, elaboradas por meio de mapas cognitivos. Após a construção de cada mapa, foram explicitados os exemplos e as evidências que levaram às conclusões e à construção dos respectivos argumentos finais (movimento inverso). Os argumentos, que foram elaborados conforme as evidências levantadas, compreendem, dessa forma, os indicadores das categorias finais. Tais categorias foram organizadas, primeiramente, em relação às dimensões do estudo (desenvolvimento econômico, dinâmica organizacional e recursos humanos) e, posteriormente, em relação aos níveis (estático, dinâmico e transformacional).

Dessa forma, foi possível demonstrar como o movimento da análise em espiral foi seguido. A primeira codificação diz respeito à organização da teoria em torno da temática “Recursos humanos” (dimensões) e a segunda codificação diz respeito à organização da teoria em torno da temática “inovação” (níveis). A dupla codificação das categorias representa a inter-relação

entre as temáticas, que são indissociáveis, conforme defendido no Referencial Teórico.

O Quadro 3 foi elaborado a partir de um estudo anterior (MARTINS, 2013), também de caráter qualitativo, o qual forneceu as categorias prévias do roteiro das entrevistas semiestruturadas (disponível no Apêndice).

**Quadro 3 – Temas, Categorias e justificativas**

<b>Tema</b>	<b>Categoria do roteiro de entrevistas semiestruturadas</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Inovação</b>	Características	Histórico e características específicas do processo ou do sistema de inovação na organização.
	Conceito	Visão e dimensão da inovação abordada.
	Política	Estratégias para a condução do processo de inovação na organização.
	Tamanho	Decorrências do tamanho da empresa na inovação.
	Difusão	Aspectos relacionados com a transferência de tecnologia ou difusão da inovação gerada dentro da organização.
	Gestão	Práticas ligadas à promoção da inovação.
	Elementos para promoção	Fatores e práticas que englobam o estímulo à inovação.
<b>Recursos humanos</b>	Banco de ideias	Programas de captação de sugestões e ideias perante os funcionários.
	Treinamento	Ações de treinamento/formação voltadas para inovação.
	Recrutamento	Forma de selecionar, encontrar perfil adequado para trabalhar com inovação.
	Liderança	Função da liderança no processo de inovação.
	Política RH	Estratégia da organização para questões de RH.
	Área de RH	Forma de atuação da área de RH na organização e sua relação com inovação.
	Consultoria externa	Atuação de consultoria externa.
	Remuneração	Papel da remuneração no desempenho da inovação.
	Função RH	Distribuição e desempenho da função de RH na organização entre os gestores.
	Cultura	Aspectos da cultura organizacional ligados à promoção da inovação.
	Estrutura	Impactos da estrutura da organização no processo de inovação.
	Avaliação de desempenho	Elementos da avaliação de desempenho relacionados à inovação, gestão de competências e desenvolvimento organizacional.
	Sucessão	Existência de programas de sucessão baseados na sustentação de competências.
	Resistência	Aspectos ligados à resistência para implantação de inovações.
Gestão por competências	Forma como as competências são trabalhadas ou desenvolvidas na organização.	

Tema	Categoria do roteiro de entrevistas semiestruturadas	Justificativa
	Desenvolvimento de competências	Ações promovidas para desenvolvimento de competências, sobretudo às ligadas à inovação.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A pesquisa preliminar sobre a experiência turística levantou elementos do modelo de análise em relação à compreensão da dinâmica interna das organizações e sua integração com o contexto, bem como às formas de aprendizagem, geração de novos conhecimentos e execução dos projetos de inovação. Ou seja: *O que define uma experiência turística de qualidade do ponto de vista do usuário? Quais são os aspectos das organizações que garantem essa qualidade? Quais inovações foram percebidas no setor? Quais foram as questões que influenciaram a motivação para escolha do destino? O que influenciou a avaliação positiva ou negativa da experiência turística?*

A identificação das categorias de análise, a partir dos dados levantados nas três fases da pesquisa, juntamente com a comparação sistemática deles, permitiu fazer a listagem das categorias emergentes finais, conforme a codificação aberta e focalizada. Tais categorias estão descritas nos quadros a seguir, de acordo com as dimensões estabelecidas para a apresentação dos resultados. Elas representam o processo de construção do conhecimento em torno da problemática de estudo que envolve os temas “Inovação” e “Recursos humanos”. Dessa forma, também compõem os resultados desta tese. No entanto, cabe apresentá-las enquanto procedimento metodológico aplicado durante a realização da pesquisa.

Ao final das descrições de cada uma das fases, retomam-se as categorias presentes, de forma a demonstrar a síntese do tópico.

#### Quadro 4 – Categorias da dimensão desenvolvimento econômico

Nível Estático	Nível Dinâmico	Nível Transformacional
Diversidade de oferta	Colaboração	Arranjo produtivo local
Recursos ambientais e tecnológicos	Associações	Empreendedorismo
Estruturação dos serviços	Difusão de inovações	Compartilhamento de visões – Unidade de princípios, identidade local

<b>Nível Estático</b>	<b>Nível Dinâmico</b>	<b>Nível Transformacional</b>
Participação de instituições de ensino e pesquisa	Definição de objetivo da inovação – diagnóstico de problemas sociais	Valor social e valor econômico
	Demandas de mercado	Noção de sustentabilidade

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados da pesquisa (2018).

### **Quadro 5 – Categorias da dimensão dinâmica organizacional**

<b>Nível Estático</b>	<b>Nível Dinâmico</b>	<b>Nível Transformacional</b>
Formação de equipes	Conselhos, instâncias de participação	Testes, protótipos
Parcerias / Redes	Solução de problemas	Novos modelos de negócio
Ferramentas de gestão, visão	Ferramentas gerenciais – reuniões públicas	Crescimento conforme as demanda e as estratégias
Competências sociais	Negociação entre empreendedores e funcionários	Transmissão do conhecimento
Impactos ou resultados gerados pelas organizações no contexto	Tratamento dos dados da organização	Tecnologias sociais

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados da pesquisa (2018).

### **Quadro 6 – Categorias da dimensão recursos humanos**

<b>Nível Estático</b>	<b>Nível Dinâmico</b>	<b>Nível Transformacional</b>
Liderança	Autonomia do funcionário	Informação e comunicação
Capacitação, profissionalização, conhecimento técnico, operação do setor	Definição de procedimentos de trabalho	Consciência política, social e ecológica
	Voluntariado e comprometimento	
	Empreendedor como exemplo	
	Diversidade	
Educação ambiental, formação de consciência política e histórica	Experiência	Rotina – desenvolvimento e uso de tecnologias, inclusive TIC

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados da pesquisa (2018).

As categorias apresentadas nesses quadros compõem o modelo de análise dos resultados e só foram possíveis graças ao tratamento dos dados. Por isso, foram chamadas de “categorias emergentes”, pois emergiram dos dados, das interpretações e do exercício de codificação dos

mesmos.

### **3.4 Coleta dos dados**

Na coleta de dados, buscou-se aplicar mais de um método em distintas fases.

A primeira fase da coleta de dados consistiu em um levantamento preliminar acerca da experiência turística do local; a segunda, na observação participante; e a terceira, na realização de entrevistas semiestruturadas com atores diretamente ligados à lógica local.

A descrição e explicação dos métodos para a coleta dos dados que foram triangulados estão divididas em três aspectos:

- a) Em relação aos informantes-chave, líderes do processo de criação das organizações e/ou tomada de decisões (lideranças políticas) – realização das entrevistas;
- b) Em relação à compreensão da dinâmica interna das organizações e sua integração com o contexto – observação participante; e
- c) Em relação às formas de aprendizagem, geração de novos conhecimentos e execução dos projetos de inovação – observação participante, acrescida da fase preliminar sobre a experiência turística.

A forma como se deu a escolha das organizações a serem estudadas partiu, inicialmente, de Flick (2009), ao abordar a amostragem, seleção e acesso em pesquisas qualitativas, em que se observa que há dois tipos básicos de amostragem: mais formal com critérios previamente definidos; e mais flexível, com foco nas necessidades que aparecem durante a realização da pesquisa. Ponderando o propósito desta pesquisa, optou-se por seguir a segunda alternativa, pois, considerando sua lógica em teoria fundamentada (CHARMAZ, 2009), as decisões ligadas à amostragem não são tomadas formalmente nem de antemão, e sim durante o processo de pesquisa, observando-se os dados obtidos, segundo o processo de análise destes continuamente (FLICK, 2009).

A amostragem intencional deve ser representativa (não no sentido estatístico ou por representar a realidade de uma população básica) e os casos devem ser capazes de representar a relevância do fenômeno que se pretende estudar em termos de experiência e de envolvimento dos

participantes da pesquisa com esse fenômeno (FLICK, 2009). Duas questões foram importantes nesse aspecto: não se deve ter casos comparavelmente centrais ou fundamentais; e deve haver variabilidade no campo de estudo e diferenças nos vínculos com a questão de pesquisa (FLICK, 2009).

As decisões de amostragem se deram passo a passo. Inicialmente, foram procurados os casos considerados “fundamentais” e, depois, conforme recomendação de Flick (2009), procurou-se a variação no campo. “Essa é uma razão pela qual as estratégias de amostragem na pesquisa qualitativa são, muitas vezes, estratégias de seleção gradual (...) com destaque no caso de amostragem teórica na pesquisa em teoria fundamentada” (FLICK, 2009, p. 48).

A coleta de dados por meio de **entrevistas semiestruturadas** em campo deu-se por saturação. Primeiramente, identificaram-se as organizações que influenciavam a dinâmica local, por meio da participação nas reuniões do Fórum de Desenvolvimento Regional da Serra do Cipó, que ocorriam sempre no salão principal da Associação Comunitária João Nogueira Duarte, no Distrito da Serra do Cipó, na primeira quinta-feira do mês (reunião aberta ao público com periodicidade mensal). Importante observar que a primeira participação da pesquisadora na reunião do Fórum deu-se em dezembro de 2014. Nos anos de 2015, 2016 e 2017 a participação foi intensificada, devido à realização desta pesquisa concomitantemente à realização de outros projetos. No total, ela participou de oito reuniões do Fórum nesse período.

Os gestores das organizações foram procurados por telefone e pessoalmente. À medida que foram sendo feitas as entrevistas, novos entrevistados eram indicados pelos respondentes. Ou seja, a seleção, inicialmente, foi intencional e, depois, por comodidade e oportunidade. Todas as entrevistas ocorreram dentro dos empreendimentos, no horário comercial. Em todos os casos, as instalações físicas e/ou o modo de atender os clientes foram observados presencialmente. As entrevistas duraram o mínimo de duas horas. Em alguns casos, chegaram a durar até quatro horas.

A captação de respondentes foi interrompida quando as contribuições começaram a se repetir e os padrões começaram a ser esclarecidos. Essa saturação possibilitou, como mecanismo metodológico, a construção da teoria fundamentada.

Sem exceção, os gestores procurados demonstraram interesse em contribuir para o estudo. Afinal, todos eles tinham interesse que a região se desenvolvesse e vontade de participar, de

alguma forma, desse processo. Eles também demandavam maiores conhecimentos acerca do processo empreendedor e queriam saber se estavam no “rumo certo”. De início, eles foram esclarecidos sobre as expectativas do estudo (ou seja, os resultados pretendidos) e que se tratava de um estudo no campo da gestão.

As organizações selecionadas surgiram como opção empreendedora do fundador, da família ou de um grupo de amigos; ou seja, organicamente (não vieram prontas de outros lugares) integradas com o ambiente no qual foram geradas (por exemplo organizações sociais, atrativos turísticos, restaurantes, pousadas, receptivos turísticos, comércios e aluguel de bicicletas). Foram instaladas na região devido às oportunidades de mercado que seus fundadores perceberam ou à necessidade de solucionar algum problema social identificado (por exemplo, as organizações públicas governamentais e não governamentais).

Em relação aos informantes-chave dos aspectos políticos (lideranças políticas), foram selecionados intencionalmente também a gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó, a Secretária e Diretora da Secretaria Municipal de Turismo e Meio Ambiente ligada à prefeitura Municipal de Santana do Riacho, duas lideranças que ajudaram a estabelecer e a manter a Associação Comunitária, um líder dos projetos culturais da Comunidade do Açude (quilombola) e dois voluntários da Associação dos Amigos da Lapinha.

No total, foram realizadas entrevistas com 8 lideranças políticas, 14 fundadores e 2 gestores dos principais empreendimentos locais (de maior influência) – pousadas, comércios, atrativos, agências, receptivos, aluguel de bicicletas e restaurantes. Todas as entrevistas foram gravadas com o auxílio de um gravador portátil e anotações foram feitas durante a execução das mesmas. Optou-se por manter a identidade dos respondentes em sigilo.

O uso da **observação participante** como método de coleta de dados aconteceu nas seguintes situações:

- a) Experiência da pesquisadora no desenvolvimento de trabalhos aplicados ao campo, juntamente com estudantes, o que despertou o interesse e o envolvimento da comunidade;
- b) participação política enquanto membro de instituição de ensino e pesquisa, emitindo opiniões e posicionamentos nas reuniões de caráter público; e
- c) conversas, diálogos, entrevistas em grupo, questionamentos feitos que influenciaram a

emissão de informações e pensamentos dos atores envolvidos com a pesquisa. Dessa forma, foram observações nas quais houve interação (ou influência da pesquisadora) com o objeto observado.

A apresentação dos resultados desta fase envolveu: análise dos dados verbais, gravações de algumas conversas, registros fotográficos, notas de campo e consulta a documentos – disponibilizados ora pelos atores, ora de forma online, atas de reuniões, relatórios, cartazes e panfletos.

Além das reuniões do Fórum de Desenvolvimento Regional da Serra do Cipó, houve a participação nos Conselhos Consultivos do PARNASC e APA Morro da Pedreira. No total, foram seis reuniões, que ocorreram em 2016 e 2017, com periodicidade trimestral. Cabe destacar que também houve a participação de forma secundária em duas reuniões do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) de Santana do Riacho, que envolveram os mesmos atores de ambas as reuniões públicas citadas anteriormente.

Participou-se ainda de cinco assembleias do Mercadinho Tá Caindo Fulô, envolvendo grande parte dos produtores rurais que comercializavam seus produtos neste estabelecimento. Essas reuniões também contaram com grande representatividade política, embora as decisões se limitassem ao Mercadinho. Essa participação também foi muito importante para conhecer um maior número de pessoas que viviam na região e também a dinâmica econômica local sob outra perspectiva (moradores, lideranças comunitárias e produtores).

Decidiu-se, então, participar da dinâmica local durante o período compreendido entre janeiro e agosto de 2017. Quando a pesquisadora se associou à Associação Comunitária, tendo participado de dois eventos destinados aos membros da comunidade (Festa da Mulher e Festa Junina), que ocorreram na Associação Comunitária, e de três eventos do Pracidade, que ocorreram na praça central do distrito. Este último foi promovido pelos membros do Mercadinho Tá Caindo Fulô e da Feirinha Canela de Ema e por artistas locais, na segunda segunda-feira do mês (evento com periodicidade mensal), cujo objetivo era propiciar a integração da comunidade em atividades culturais em um dia cuja movimentação turística era baixa (dia de folga dos trabalhadores locais).

A pesquisadora participou ainda de oficinas (ligadas à arte e à cultura) oferecidas por artistas locais à comunidade, em parceria com a Escola Estadual Dona Francisca Josina. Também teve

a oportunidade de conhecer muitos locais dedicados à prática de esportes na natureza (canionismo) e, também, históricos, como o Ecomuseu do Cipó (localizado na fazenda construída do século XVIII). A imersão no campo permitiu a interação com a diversidade ligada à dinâmica social local: estudantes, donas de casa, trabalhadores rurais, funcionários dos empreendimentos, prestadores de serviços, professores, escaladores e descendentes de escravos e das famílias que se instalaram na fazenda antiga, dentre outros.

O resgate de registros (fotografias), anotações de conversas e opiniões emitidas e o diário de campo permitiram insights presentes nas análises deste estudo. Assim, o segundo aspecto da coleta de dados – ou seja, a compreensão da dinâmica interna das organizações e sua integração com o contexto – complementou dados coletados a partir das entrevistas.

Em relação às outras formas de aprendizagem, como a geração de novos conhecimentos e a execução dos projetos de inovação, acrescenta-se a realização de três cursos oferecidos por instituições destinadas a desenvolver tecnologias sociais e difundir seu uso.<sup>29</sup>

Houve, ainda, a execução de duas pesquisas de iniciação científica, durante os anos 2015, 2016 e 2017, e de dois projetos de extensão<sup>30</sup> coordenados pela pesquisadora. Foram realizadas visitas técnicas (trabalhos de campo) no âmbito do curso técnico de Hospedagem à Serra do Cipó, nas quais empresários e gestores do PARNASC foram convidados a proferirem palestras. Os alunos, em grupo, escreveram relatórios, seguindo um roteiro definido pela professora. Todas as ações no campo de ensino, pesquisa e extensão executados geraram relatórios de cumprimento de objeto, relatórios de pesquisa e avaliações dos participantes que fazem parte do repositório de aprendizagem. Tais experiências também contribuíram para a formulação de códigos e interconexões entre categorias.

Os dados da fase da **pesquisa preliminar**, após serem categorizados, foram codificados

---

<sup>29</sup> Curso de Bioconstrução (Tinta de Terra, Mosaicos e Rebocos Naturais), com duração de 30 horas, promovido pelo Sítio Entoá – Produtos Naturais e Permacultura, vinculado ao Instituto de Permacultura Ecológica São Miguel, realizado durante o feriado de *Corpus Christ*, em 2016; Curso de Construção com Bambu, com duração de 30 horas, promovido pela Associação AMANU – Educação Ecologia e Solidariedade, realizado durante o feriado de Carnaval, em 2017; Curso de introdução ao Sistema de informação geográfica – GPS, com duração de 15 horas, promovido por um Geógrafo, analista do ICMBio (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade), realizado em junho de 2017.

<sup>30</sup>VI e VII edições do Cinecipó – Festival de Cinema Socioambiental (organização, divulgação e realização de oficinas); e Três edições do Projeto de Parceria com o Mercadinho Tá Caindo Fulô, totalizando a elaboração e apresentação de 20 Planos de Negócios por parte dos alunos de Empreendedorismo junto com os produtores selecionados.

conforme a análise dos incidentes que se destacaram (foram distintivos) ou que passaram a compor um padrão nos casos considerados exemplares. O objetivo desta fase foi levantar elementos concretos que influenciaram a experiência turística a partir da percepção da autora deste trabalho e de inovações que poderiam contribuir para a análise da serra do Cipó, campo problematizado no estudo.

O material gerado na pesquisa preliminar foi composto de: transcrições de relatos de experiências (áudios foram coletados nos locais), textos com registros das conversas com funcionários, prestadores de serviços e empresários, anotações das viagens, informações disponíveis na internet e fotografias. Foi redigido um diário de campo, a fim de recuperar os dados com maior facilidade.

Em síntese, os métodos de levantamento de dados que subsidiaram todo o estudo empírico estão contidos no Quadro 7.

**Quadro 7 – Síntese dos métodos de coleta de dados, conforme objetivos da pesquisa**

<b>Aspecto metodológico</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Método de Coleta de dados</b>	<b>Casos</b>
Em relação aos informantes-chave, líderes do processo de criação das organizações e/ou tomada de decisões (lideranças políticas)	a, b e c	Entrevistas semiestruturadas	14 fundadores e 2 gestores de pousadas, comércios, atrativos, agências, receptivos, aluguel de bicicleta e restaurantes; gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó; secretária e diretora da Secretaria Municipal de Turismo e Meio Ambiente da prefeitura Municipal de Santana do Riacho; gestores da Associação Comunitária; e líder cultural, e voluntários da Associação dos Amigos da Lapinha.
Em relação à compreensão da dinâmica interna das organizações e sua integração com o contexto	b e c	Observação participante	8 reuniões do Fórum de Desenvolvimento Regional; 6 reuniões dos Conselhos Consultivos do PARNASC e APA Morro da Pedreira; 2 reuniões do COMTUR; 5 assembleias do Mercadinho Tá Caindo Fulô; e visitas às empresas.
Em relação às formas de aprendizagem, geração de novos conhecimentos e execução dos projetos de inovação	a e d	Observação participante e pesquisa preliminar	Participação em 2 eventos da Associação comunitária; 3 Pracidade; 2 oficinas de arte e cultura no Espaço Lá no Quintal; curso de Bioconstrução do Sítio Entoá; curso de Construção com Bambu da AMANU; 3 descidas de canion; 4 visitas técnicas com alunos do CEFET-MG; 2 projetos de extensão; 2 pesquisas de iniciação científica; e 15 destinos de Turismo de Natureza visitados.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

### 3.5 Análise dos dados coletados

Os diferentes métodos de coleta de dados triangulados possibilitaram o levantamento de uma série de informações acerca do fenômeno estudado. Essas informações foram reunidas em centenas de arquivos escritos, registros fotográficos, áudios e desenhos (ou esquemas) intermediários. Foi um processo bem semelhante aos preconizados por autores que defendem a perspectiva do design para a pesquisa em ciências sociais aplicadas (HUFF, 2008), em que a interação do pesquisador com os dados é marcada por processos de *sensegiving e sensemaking*. A interação e a comparação sistemática dos dados pela pesquisadora possibilitaram diversos achados, que foram organizados conforme a lógica de apresentação dos resultados, para o acompanhamento e a compreensão por parte do leitor.

Ou seja, construiu-se o modelo de análise resultante do estudo proposto nesta tese a partir da lista das categorias levantadas nas diferentes fases de coleta de dados (primeiro tratamento). Posteriormente, deu-se prosseguimento à codificação, que sofreu várias reconfigurações. Foram escritos alguns memorandos intermediários, que possibilitaram acompanhar a evolução da compreensão dos conceitos e suas interconexões, bem como o levantamento da necessidade de ir novamente ao campo coletar dados adicionais.

A identificação das categorias tratou de uma redução conceitual. Nessa etapa de tratamento dos dados, foram procurados incidentes ou padrões de ocorrência das categorias nos dados. O resultado desse trabalho permitiu obter categorias com propriedades bem definidas e padrões de ocorrências efetivamente encontrados nos dados (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003). Ao mesmo tempo, foram destacados os principais argumentos, codificados conforme as dimensões de análise aos quais se referiam.

A codificação foi dividida em três etapas: codificação aberta (em que as transcrições foram lidas de forma reflexiva para identificar as categorias relevantes); codificação axial (em que as categorias foram refinadas, desenvolvidas e relacionadas); e codificação seletiva (em que a categoria fundamental, ou central, que faz com que todas as outras categorias na teoria se conectem em uma história, foi identificada e relacionada a outras) (GIBBS, 2009). Gibbs (2009) recomenda a realização de uma comparação constante. Então, compararam-se as passagens codificadas de forma semelhante, os códigos diferentes e a codificação em um caso com outros. Isso foi demonstrado a partir dos argumentos gerados, explicados e exemplificados e dos esquemas elaboradas ao final da análise dos resultados.

Charmaz (2009) concentra-se nos dois tipos principais de codificação da teoria fundamentada: a) codificação linha a linha inicial, que, segundo a autora, é uma estratégia que induz o pesquisador a estudar seus dados rigorosamente e começa a conceituar suas ideias; e b) a codificação focalizada, que permite ao pesquisador separar, classificar e sintetizar grandes quantidades de dados. A codificação linha a linha foi feita para identificar as categorias e a codificação focalizada, para a identificar as dimensões de análise.

Foi utilizada, ainda, a análise de conteúdo, como base para interpretação dos dados. A análise de conteúdo é definida por Vergara (2005) como uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). Krippendorff (KRIPPENDORFF, 2012, p. 21) apresenta a seguinte definição para a análise de conteúdo: “*Content analysis is a research technique for making replicable and valid inferences from data to their context*”.<sup>31</sup> Este autor defende que um construto analítico operacionaliza o que o pesquisador sabe sobre as interdependências entre os dados e o contexto. Por isso, elaborou-se o modelo em espiral como ponto de partida para o tratamento e a análise dos dados da tese, com o intuito de demonstrar as interdependências entre as dimensões de análise segundo os níveis percebidos.

Krippendorff (2012) apresenta algumas técnicas para a execução da análise de conteúdo. Duas delas foram utilizadas: as matrizes de associações entre variáveis; e a classificação contextual. Tais técnicas foram aplicadas à medida que as codificações foram sendo feitas. As matrizes de associações foram feitas por meio de planilhas do Excel. A classificação contextual deu-se por meio da forma de organização dos arquivos, conforme os tipos de interação ocorridos.

Por último, as organizações são entendidas como resultantes de processos socialmente construídos que articulam atores em interação. Dessa forma, dá-se maior importância aos aspectos das cognições dos atores como mediadores desses processos (BASTOS, 2002). Assim, foram elaborados mapas cognitivos das entrevistas, com objetivo de estabelecer a compreensão da tomada de decisões e ações que formam a organização. Eles foram elaborados com o intuito de representar as sínteses das entrevistas realizadas, conforme as categorias, e facilitaram a posterior interpretação e comparação com as demais entrevistas.

---

<sup>31</sup> Tradução: A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para fazer inferências replicáveis e válidas dos dados ao seu contexto.

### 3.6 Síntese geral dos procedimentos metodológicos

De forma geral, após colocadas todas considerações acerca dos métodos utilizados e do modelo de análise, é possível sistematizar de forma geral o estudo conforme apresentado no Quadro 9.

**Quadro 9 – Síntese da abordagem metodológica do estudo**

Estratégia de pesquisa: qualitativa descritiva. Abordagem: pesquisa de campo – Análise comparativa entre os casos, construção da teoria fundamentada		
<b>Questões de pesquisa</b>	Como a inovação ocorre? Quais elementos devem ser considerados no modelo de análise organizacional, considerando a articulação do fenômeno da inovação com a dimensão de recursos humanos?	
<b>Objetivo geral</b>	Descrever e analisar o fenômeno da inovação no contexto da Serra do Cipó, Minas Gerais, levantando elementos inclusos na dinâmica organizacional e sua articulação com a dimensão de recursos humanos.	
<b>Casos</b>	Campo: região do entorno do Parque Nacional da Serra do Cipó e APA Morro da Pedreira, Minas Gerais, que possui maior concentração de atividade turística.	
	Delimitação do campo: Produtores, prestadores de serviços, associações e organizações estabelecidas no Distrito Serra do Cipó, Santana do Riacho e em Jaboticatubas (município limítrofe).	
<b>Métodos de coleta de dados</b>	1ª fase – pesquisa preliminar sobre experiência turística	Notas de campo, documentos, descrição e análise dos incidentes críticos das viagens realizadas a destinos cuja vocação também é o turismo de natureza.
	2ª fase – observação participante	Participação nas reuniões do Conselho Consultivo do PARNASC e APA Morro da Pedreira, reuniões do Fórum de Desenvolvimento Regional da Serra do Cipó e assembleias do Mercadinho Tá Caindo Fulô.
		Atividades de pesquisa, ensino e extensão desenvolvidas na Serra do Cipó, incluindo visitas técnicas, palestras e execução de projetos.
	Observação da dinâmica local, imersão, participação nas atividades coletivas, culturais e de educação como membro da comunidade e realização de três cursos oferecidos por instituições locais, todos ligados a tecnologias sociais.	
3ª fase – entrevistas	Entrevistas semiestruturadas em profundidade com lideranças locais.	
<b>Métodos de tratamento e análise dos dados</b>	Construção da teoria fundamentada: categorização aberta, axial e focalizada	
	Análise de conteúdo	
	Análise comparativa entre os casos	
<b>Resultados</b>	Construção de síntese e referencial sobre novas perspectivas em RH, ligando-se a dinâmica organizacional e a tecnologia social que estão por trás da inovação (em produtos, processos ou serviços) com o desenvolvimento local.	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

## 4 RESULTADOS

Esta seção foi organizada segundo as dimensões de análise, tomando como princípio os métodos de coleta de dados de acordo com as diferentes fases da pesquisa.

O primeiro tópico aborda os resultados da pesquisa preliminar sobre a experiência turística em diferentes destinos de natureza. No segundo tópico, acerca das observações participantes, optou-se por seguir a descrição dos casos e, a partir da comparação entre eles, foram sendo colocadas as codificações. No tópico subsequente, apesar de ter havido um roteiro para a realização das entrevistas semiestruturadas com as categorias prévias (ver Quadro 3), os relatos foram apresentados conforme as dimensões e categorias emergentes.

O Quadro 10 reflete a distribuição das categorias nas diferentes fases do estudo e seus indicadores, das mesmas, conforme a dimensão e o nível de análise ao qual correspondem. Ao final de cada um dos tópicos de apresentação dos resultados da pesquisa, fez-se a síntese com a descrição da relação entre as categorias encontradas.

**Quadro 10 – Categorias emergentes do estudo, conforme e fase da pesquisa e os indicadores**

Dimensão	Nível	Categoria	Fase da pesquisa			Indicador (continua)
			1ª	2ª	3ª	
Desenvolvimento econômico	Estático	Diversidade de oferta			x	Princípio norteador de estratégias empresariais, políticas públicas e geração de valor para a comunidade e, conseqüentemente, desenvolvimento sustentável
		Recursos ambientais e tecnológicos	x			Recursos que possibilitam o desenvolvimento econômico.
		Estruturação dos serviços		x		Falhas no plano operacional das iniciativas inovadoras não permitem a continuidade ou evolução das mesmas.
		Participação de instituições de ensino e pesquisa		x	x	Pesquisas que "não voltam" para a comunidade.
	Dinâmico	Colaboração		x		Aspecto da competência social que gera valor social e econômico (noção de sinergia).
		Associações	x		x	Meio de organização da comunidade para desenvolvimento de atividades econômicas e desenvolvimento e difusão de inovações.

Dimensão	Nível	Categoria	Fase da pesquisa			Indicador (continua)	
			1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>		
		Difusão de inovações			x	Resultante, principalmente, do relacionamento e comunicação entre os que atuam no mesmo ramo; profissionalização do setor, puxada pelo mercado.	
		Definição de objetivo da inovação – diagnóstico de problemas sociais		x	x	Modo de iniciar os projetos sem planejamento e comunicação; percepção dos gatilhos da inovação não é igual entre os agentes; as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas são tratadas por meio da união dos atores.	
		Demandas do mercado		x		As demandas são reconhecidas conforme a experiência dos gestores de forma tácita.	
	<b>Transformacional</b>	Arranjo produtivo local	x		x	Organização das empresas e prestadores dos serviços; consolidação da cadeia produtiva e de geração de valor pelo turismo.	
		Empreendedorismo		x		O desenvolvimento do setor econômico depende da formação de negócios locais; a atuação de instituições de ensino e a noção de sustentabilidade também estão vinculadas à essa categoria.	
		Compartilhamento de visões – unidade de princípios, identidade local			x	Identificação da identidade local; relacionamento com clientes; a posicionamento de mercado; atuação do Estado.	
		Valor social e valor econômico		x	x	Relação de valor ainda não compreendida, mensurável; relacionamento entre concorrentes e parceiros resulta em ganhos compartilhados.	
		Noção de sustentabilidade	x			Desenvolvimento do turismo com base na preservação e uso sustentável dos atrativos naturais.	
	<b>Dinâmica organizacional</b>	<b>Estático</b>	Formação de equipes		x		Agrupamento de pessoas com diferentes competências para a elaboração de soluções em conjunto.
			Parcerias / Redes	x		x	Pelo uso das TIC, houve intensificação da comunicação entre agentes e possibilidades de prestação de serviços em conjunto; integração da cadeia produtiva do setor econômico e desenvolvimento de inovações.
Ferramentas de gestão, visão			x			Utilização de ferramentas gerenciais para a estruturação das atividades das empresas e definição de objetivos/resultados esperados.	

Dimensão	Nível	Categoria	Fase da pesquisa			Indicador (continua)
			1ª	2ª	3ª	
		Competências sociais		x		Desenvolvimento de redes sociais; gestão de conflitos; união de esforços para solução de problemas coletivos.
		Impactos ou resultados gerados pelas organizações no contexto			x	Os impactos do setor de turismo ainda não são muito evidentes; faltam metodologias para sua mensuração.
		Conselhos, instâncias de participação			x	Priorização de projetos e processos; a participação não é igual entre os atores.
	<b>Dinâmico</b>	Solução de problemas		x	x	Meios para geração de inovações (perspectiva do design).
		Ferramentas gerenciais – reuniões públicas		x		Ferramentas de planejamento estratégico; comunicação e gestão de projetos em associações e reuniões de interesse público.
		Negociação entre empreendedores e funcionários			x	Mecanismo para lidar com a gestão do conhecimento e aprendizagem.
		Tratamento dos dados da organização			x	Ferramentas gerenciais de controle financeiro (planilhas), planejamento (plano de ação, chuva de ideias) e comunicação; práticas e rotinas desenvolvidas no interior das organizações de forma a tratar os dados e tomar decisões.
		Testes, protótipos		x		Dimensão econômica e sustentabilidade financeira são pontos falhos nos testes e protótipos das inovações sociais; tentativa e erro.
	<b>Transformacional</b>	Novos modelos de negócio			x	Casos de sucesso e insucesso de inovações narrados.
		Crescimento conforme as demandas e as estratégias			x	Experiência anterior como diferencial para a decisão de empreender e para a condução do negócio conforme as necessidades do mercado.
		Transmissão do conhecimento		x	x	Divulgação, promoção e aplicação do conhecimento pelos praticantes; destaque para os conhecimentos em TIC.
		Tecnologias sociais	x	x		Desenvolvimento de tecnologias sociais em conjunto com instituições de ensino, ONGs e gestão pública para uso e sustentabilidade dos atrativos naturais, construção e gestão de resíduos.
		Liderança		x	x	Existência de lideranças para tomar frente dos projetos, acompanhar sua execução e conduzir reuniões; guarda o histórico dos processos, das propostas de projetos trabalhadas e do conhecimento gerado.

Dimensão	Nível	Categoria	Fase da pesquisa			Indicador (continua)
			1ª	2ª	3ª	
		Capacitação, profissionalização, conhecimento técnico, operação do setor	x		x	Acesso à educação formal para a formação de recursos humanos que atuam no setor; valorização do conhecimento prático.
		Educação ambiental, formação de consciência política e histórica		x		Atuação dos agentes por meio de Conselhos.
	<b>Dinâmico</b>	Autonomia do funcionário			x	Flexibilidade para personalização da prestação de serviços.
		Definição de procedimentos de trabalho			x	Treinamento e formação de recursos humanos.
		Voluntariado e comprometimento		x		Ações não remuneradas, de responsabilidade de indivíduos que geram valor social local.
		Empreendedor como exemplo			x	A identidade do empreendedor confunde-se com a forma de condução do negócio.
		Diversidade			x	Visões de mundo e competências distintas geram sinergia e novas correlações, contribuindo para inovação.
		Experiência			x	Principal meio para desenvolvimento de competências organizacionais e conhecimento no setor.
	<b>Transformacional</b>	Informação e comunicação		x		Integração dos agentes na formação de redes e associações.
		Consciência política, social e ecológica	x	x	x	Necessidade de promover a educação ambiental como meio para desenvolver uma maior consciência ambiental na sociedade, diminuição dos problemas sociais e geração de inovações sociais.
		Rotina – desenvolvimento e uso de tecnologias, inclusive TIC		x		Avaliação sobre aprendizado pela prática, incorporação do conhecimento ou tecnologia no dia a dia da organização.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para facilitar a visualização das categorias ao longo do texto, elas foram colocadas em destaque (negrito). Os argumentos foram sintetizados no último tópico da seção, conforme as classificações feitas, e seguem agrupados segundo as dimensões de análise. Embora sejam muitas categorias elencadas (41), a organização do conteúdo em termos de dimensão de análise nesta seção e, posteriormente, em termos de níveis de análise, na próxima seção, possibilitou a formulação de um modelo de análise do nível transformacional, que é o nível que apontaria as novas perspectivas em recursos humanos em se tratando da inovação.

#### 4.1 Apresentação dos resultados da primeira fase – pesquisa preliminar sobre experiência turística

Este primeiro momento da pesquisa resultou no agrupamento que permitiu a consolidação e validação dos elementos ligados à prestação de serviços e à estruturação do setor turístico em destinos de viagens cuja principal motivação é o turismo de natureza tanto no Brasil como em outros países acessados (Peru, Portugal, Suíça e França). Foi um agrupamento que complementou os agrupamentos da segunda e da terceira fase do estudo que trata das observações participantes e entrevistas semiestruturadas.

No que tange à dimensão **desenvolvimento econômico**, em relação à decisão de consumo e a experiência turística, os principais argumentos foram:

A publicidade e a promoção do destino nas mídias (revistas, sites especializados e redes sociais) são feitas com foco nos atrativos naturais. A preservação é a questão chave para a efetividade da divulgação do destino.<sup>32</sup>

Locais muito difundidos e com acesso facilitado tendem a ter um excesso de turistas que usam o local de modo inapropriado (por exemplo, superlotação nos meios de hospedagem, trânsito caótico, lixo, falta de saneamento e poluição sonora).

A organização do turismo de base comunitária precede à criação de associações, sejam dos meios de hospedagem, dos restaurantes, dos guias, dos defensores da natureza, do comércio local ou dos moradores.

São determinantes da qualidade da experiência turística: preservação dos atrativos naturais, acesso, atendimento, prestação de serviços de guias e informações disponíveis.

A variabilidade e a diversidade de oferta aumentam o tempo de permanência no destino.

Alguns destinos são caracterizados com termos que remetem à noção de paraíso natural, refúgio natural e local recém-descoberto, dentre outros, dando destaque aos **recursos ambientais**. São utilizados termos e conotações referindo-se à exclusividade do local, ao fato de ele ainda ser

---

<sup>32</sup> Nas entrevistas, esse argumento também foi evidenciado. O dono de uma pousada comentou sobre a estratégia fracassada de muitos concorrentes de divulgar o meio de hospedagem, ao invés de “vender” o lugar primeiro.

pouco visitado e também à ideia de que o turismo “acabou de começar”. A vantagem de ser um dos poucos a conhecer o local e a possibilidade de encontrar uma natureza intocada (isto é, preservada), remetendo à noção de exclusividade, representam um valor que impacta a motivação para o turismo de natureza.

Por exemplo: apesar de não ser possível encontrar muitos meios de hospedagem e alimentação, a paisagem e o contato com a natureza exuberante e preservada compensaram a viagem, pois têm relação com o valor ambiental, que não é passível de mensuração, no caso do turismo. Afinal, conhecer o patrimônio natural não gera custos. Contudo, gera valor à experiência. A remuneração se dá pelos serviços prestados para se chegar até lá. Essa reflexão se deu devido às principais mídias acessadas que influenciaram a escolha de três destinos (Jalapão, Alter do Chão e Barra do Garças) por parte da pesquisadora. Tais destinos geraram reportagens publicadas nas revistas das companhias aéreas que ofereciam voos para as cidades principais mais próximas. Ressalta-se que a Serra do Cipó também já foi capa de reportagem de uma dessas revistas.<sup>33</sup>

**Noção de sustentabilidade** foi identificada como uma categoria da dimensão de estudo desenvolvimento econômico, pois foi a partir dela que muitos destinos desenvolveram o turismo enquanto atividade econômica principal. A Gruta da Lagoa azul, principal atrativo de Bonito, por exemplo, era utilizada pelos moradores da região como espaço para natação e churrasco.<sup>34</sup> Essa informação foi repassada pela guia, que explicou que tais práticas foram banidas com o intuito de preservar e recuperar a área degradada pelo turismo predatório.

Na Chapada dos Veadeiros, em um dos atrativos, Cataratas dos Couros, observaram-se acampamentos nas trilhas. Em outros atrativos, Almecegas I e Almecegas II, havia excesso de carros estacionados, o que impedia a entrada e a saída de veículos, gerando conflitos entre os visitantes. O acesso facilitado, então, diz respeito à possibilidade de se chegar muito próximo ao atrativo natural com veículo automotor. Essa possibilidade, se não trabalhada, torna-se um fator de risco para a sustentabilidade do atrativo natural.

Em um dos passeios guiados realizado na Chapada dos Veadeiros, o guia comentou sobre as estratégias utilizadas para evitar o turismo predatório, por exemplo, a retirada das placas de

---

<sup>33</sup> Revista da Companhia aérea Azul.

<sup>34</sup> O mesmo se passa até hoje em alguns atrativos na Serra do Cipó, conforme observado pela pesquisadora e relatado nas entrevistas.

sinalização das vias que são em estrada de terra para que pessoas sem estar devidamente acompanhadas dos guias locais pudessem chegar ao local. O guia comentou também sobre o hábito das pessoas que procuram por água em ambiente natural como se estivessem em uma praia. Contudo, o risco nos locais com rios e cachoeiras são muito diferentes (pedras escorregadias e tromba d'água) e que era necessário estar acompanhado por guias especializados. Ele mencionou algumas situações em que teve que resgatar banhistas que estavam se afogando.

Em Bonito, o guia relatou ocasiões em que teve de resgatar turistas que fazem os passeios por conta própria. Por isso, a categoria nomeada como **associações** foi identificada como importante para o desenvolvimento econômico. O turismo de base comunitária considerado exemplar foi o do povoado Kalunga, no município de Cavalcanti, na Chapada dos Veadeiros. Ele foi organizado a partir da criação de uma associação de guias. Logo na entrada do município, encontra-se o Serviço de Atendimento ao Turista. As informações disponíveis orientavam todos os visitantes que o turismo na região só poderia ocorrer mediante a contratação de um guia local. Foi relatado pela guia contratada que a ideia teve início a partir de um projeto de uma ONG (não soube informar qual).

Em Bonito, a parceria entre a Associação Comercial e a prefeitura possibilitou a organização do turismo pelo voucher único (modelo de referência mundial). Contudo, não se pode concluir que o turismo neste destino seja de base comunitária, pois muitos empresários não eram da região e muitos conflitos políticos já ocorreram e ocorrem até hoje, segundo conversa com um empresário e empreendedor de um restaurante que participou do processo de consolidação do voucher único desde o princípio. Outra informação levantada a partir dessa conversa foi que houve a figura de um líder (pesquisador e hoje professor na UNICAMP) que estudou sobre a capacidade de carga dos atrativos e foi a principal referência para o modelo de turismo sustentável implementado.

Em Capivari, foi possível evidenciar uma organização do turismo de base comunitária (turismo solidário) que teve sua implantação a partir de uma ONG, com o apoio de um grupo da UFMG. Contudo, havia somente uma placa na entrada da vila com indícios dessa organização. O guia, que foi procurado em sua residência, pois não havia ninguém para receber quem chegasse, relatou sobre a dificuldade em se cumprir o planejado para o funcionamento do turismo no local, pois há muitas pessoas que vão até os atrativos por conta própria.

A categoria **arranjo produtivo local** foi resultante da extensa categorização feita sobre quais foram as experiências consideradas positivas e as consideradas negativas, com base na prestação de serviços por parte das organizações ou de profissionais autônomos, sobretudo dos que faziam a gestão dos atrativos naturais (principal motivação para realização das viagens) e da integração da rede de serviços de alimentação e hospedagem. Após a comparação sistemática dos casos, chegou-se à esta categorização. Cabe observar que os atrativos naturais considerados foram aqueles que cobravam um valor de ingresso, sob a justificativa de prestar serviços ou de manter uma infraestrutura para atendimento ao turista.

Alguns destinos possuíam pouquíssima ou quase nenhuma infraestrutura instalada, apesar de possuírem atrativos naturais diversos. Contudo, observou-se que a falta de opções de alimentação, a sinalização dos atrativos nas vias públicas quase inexistente e o fato de muitos estabelecimentos comerciais funcionarem apenas em dias úteis e no horário comercial geraram uma impressão negativa da experiência turística.

Em Nova Xavantina, não se sabiam as direções para os atrativos, pois não havia nenhuma informação. Algumas propriedades privadas acessadas não se identificavam como empresas, mas sim como fazendas que recebiam visitantes (na maior parte das vezes, conhecidos dos donos) ou forneciam refeições. Em Baixo, havia pouquíssimas opções de alimentação. Em São Roque de Minas (Serra da Canastra), apenas um restaurante funcionava aos domingos.

A oferta de roteiro alternativo ao turismo de natureza nos destinos visitados é pouco significativa, na medida em que eles possuem baixa demanda. Em contrapartida, a oportunidade de contato com a cultura local – artesãos, músicos, produção de queijo, cachaça, chinha, etc. – influenciou positivamente a experiência turística.

Outro ponto de destaque foi a diferença notável entre organizações de empreendedores locais e organizações de empreendedores que vieram de fora. As últimas mostravam-se mais bem preparadas para atender o turista com padrões e serviços profissionais. As habilidades linguísticas e as competências demonstradas na comunicação dos guias/recepcionistas/garçons também foram diferenciais, pois demonstrava o interesse em fornecer informações completas sobre o destino.

Sobre a dimensão **dinâmica organizacional**, os principais argumentos evidenciados nesta fase de coleta de dados foram:

A presença de jornalistas e/ou formadores de opinião (por exemplo, fotógrafos e escritores) é anterior à consolidação do destino de turismo de natureza (aumento do fluxo de turistas). Pode ser considerada uma despesa pré-operacional ou um investimento realizado por parte dos empresários, sobretudo dos meios de hospedagem (esforço de marketing).

A base da oferta integrada do turismo está na proximidade da gastronomia, dos meios de hospedagem, dos produtores locais e dos artistas locais (cultura local). Em casos considerados exemplares, há também o papel central da agência e sua articulação com os donos dos atrativos.

A atuação de instituições de ensino e pesquisa se dá em parceria com associações. As pesquisas ligadas ao turismo, geralmente, versam sobre a capacidade de carga e sustentabilidade do atrativo (lixo, preservação).

Em Ponta Negra, observou-se um grupo de jornalistas de vários países da Europa, acompanhado de um agente de viagem estrangeiro. A esses jornalistas foram oferecidas a hospedagem e a alimentação de forma gratuita como incentivo para que registrassem fotos da pousada e divulgassem em suas respectivas publicações. Cabe observar, contudo, que esse era apenas um acordo tácito entre os prestadores de serviços e o guia desse grupo.

No Jalapão, foi relatado por um dos funcionários mais antigos um incidente interessante relativo à presença de jornalistas estrangeiros. Seis meses após o período de instalação da infraestrutura e do investimento inicial da empresa contratada (ela tinha o monopólio do turismo em um raio de cerca de 20quilômetros e oferecia desde o serviço de agência até a hospedagem, alimentação, transporte local e guias), praticamente não havia turistas no local. Contudo, a região interessou um grupo de um programa de televisão da Austrália, que contratou a referida empresa para prestar os serviços à equipe de filmagem durante seis meses. Esse fato, somado à ida de vários jornalistas ao local a convite do dono, permitiu a consolidação e o retorno do investimento.

Em Bonito, em três oportunidades distintas os funcionários e empresários também comentaram sobre a importância do trabalho de jornalistas estrangeiros para a atração de turistas ao local. Um empresário até reforçou que foi graças a essa visibilidade internacional que o negócio foi para frente. Cabe lembrar que Bonito recebeu em 2013 o prêmio da World Travel Market de

“Melhor destino sustentável do mundo”<sup>35</sup>, além de se destacar como destino do interior do País que mais recebe turistas internacionais (pois o turismo para as praias ainda é o que mais movimenta o setor no país).

Todos esses incidentes são evidências da utilização de **ferramentas de gestão** (marketing) e da formulação de uma **visão** dos empreendedores, que foram consideradas categorias de análise na dimensão dinâmica organizacional.

Evidenciaram-se, entretanto, algumas contradições em relação aos argumentos anteriores, pois alguns funcionários dos estabelecimentos visitados comentaram que se faz a divulgação do destino em massa e que no local não há infraestrutura instalada adequada. Isso, segundo eles, gera uma expectativa muito acima da realidade.

Quanto às categorias **parcerias e formação de redes**, cabe discutir sobre as muitas mudanças nos hábitos de consumo possibilitadas pela internet. Sobretudo no turismo de natureza, o papel das agências de viagem perdeu notoriedade, seja pela ausência desse tipo de serviço, seja pela possibilidade de, hoje, com auxílio das informações disponíveis na internet, montar um roteiro completo e contratar a maior parte dos serviços com antecedência. O site de viagens Trip Advisor, por exemplo, é colaborativo, no qual os turistas fazem suas avaliações, sugerem roteiros e atividades e os restaurantes, hotéis e companhias aéreas podem ser consultados, substituindo serviços que antes eram exclusivos das agências.

O fortalecimento do poder dos guias também poderia ser uma alternativa viável para o argumento formulado a partir dessas categorias. No caso da Chapada dos Veadeiros e em Machu Picchu, os guias demonstraram esse poder de influência, pois as sugestões de restaurantes e outros atrativos para se visitar foram todos acatadas.

Os casos exemplares em que a agência teve papel central foram o de Bonito e o do Jalapão, mas cabe lembrar que em Bonito o papel da agência é institucionalizado; ou seja, a venda do voucher único é uma regulamentação da prefeitura para acompanhar se a capacidade de carga dos atrativos está sendo respeitada. Isso também gera controles mais apurados em termos de arrecadação de tributos. No Jalapão, a empresa de turismo vendeu o pacote fechado. Não houve

---

<sup>35</sup> Portal Brasil. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2013/11/bonito-ms-e-eleita-melhor-destino-sustentavel-do-mundo>>. Acesso em 18/01/2018.

contato com mais nenhuma outra empresa.

No Peru, havia a possibilidade de comprar os ingressos de vários atrativos de forma unificada. Em qualquer um desses atrativos, havia a possibilidade de se adquirir o ingresso apenas para aquele atrativo, mas havia também a divulgação (e o vendedor também oferecia) da compra do ingresso múltiplo, que dava a possibilidade de visitar todos os nove atrativos em sete dias.

A proximidade dos diferentes serviços da cadeia de turismo (hospedagem, alimentação e comércio) fortalece o conjunto como um todo se integrados a elementos da cultura local. Essa integração favorece a formação da identidade do destino, por exemplo, as receitas de pães, doces e queijos servidos no café da manhã e o fato de o artesanato local fazer parte da decoração dos restaurantes e das unidades habitacionais dos meios de hospedagem. A presença de uma feira de alimentação e artesanato na praça central ou de uma rua do comércio também estimula o gasto do turista. A realização de shows ao vivo por artistas locais também é atrativo “extra” que influencia positivamente a experiência turística.

A articulação dos diferentes serviços para promoção de eventos na cidade é um diferencial para atrair turistas; por exemplo, a organização de eventos, como foi o caso do Sairé, em Alter do Chão, em que havia uma concentração de serviços de alimentação na praça.

Foi possível notar em alguns destinos a presença de instituições de ensino que se esforçam para desenvolver **tecnologias sociais** a partir da realização de pesquisas ligadas ao uso e à sustentabilidade dos atrativos naturais. Isso foi feito em parceria com associações, prefeitura e donos dos atrativos. Foram encontrados banners nos destinos pesquisados que representam evidências dessa codificação.

Em relação à dimensão **recursos humanos**, foi possível construir os seguintes argumentos a partir da análise dos dados:

Confusão entre vocação do turismo de natureza e uso dos atrativos naturais como espaço de recreação (churrascos, som alto, banhos, bronzamento e jogos) pelos turistas, moradores, visitantes e famílias com crianças, que exigem infraestrutura diferenciada.

A qualidade no atendimento está ligada à proximidade de instituições de ensino nas áreas de

gestão e turismo que oferecem formação para trabalhadores da região de forma contínua.<sup>36</sup>

A categorização **consciência política, social e ecológica** nessa codificação remete a um problema também levantado por diversos analistas dos parques naturais visitados, que é a necessidade de se desenvolver a educação ambiental como meio para promover uma maior consciência ambiental entre os brasileiros. A mudança de hábito por parte das famílias exige um esforço de diferentes frentes. Gontijo (2003), em seu estudo sobre o Ecoturismo, alerta que a reflexão sobre esse conceito não deve se limitar apenas à destinação. O Ecoturismo seria, então, uma postura, uma atitude do viajante em relação à natureza. Ou seja, a ideia, ou noção, do que seria um ecoturista é socialmente construída e requer que a preservação e a sustentabilidade sejam valores inerentes à atividade turística.

Em Bonito há um atrativo que é administrado pela prefeitura: o Balneário Municipal. Nele é dispensada a presença do guia. Há quadras de esporte, lanchonetes e uma infraestrutura que atende um público mais popular. No Parque Estadual do Ibitipoca, observou-se uma infraestrutura dentro do parque, com churrasqueiras, mesas e bancos de alvenaria destinados aos visitantes. Acredita-se que são soluções que visam atender a essa necessidade do público local e, ao mesmo tempo, atenuar a depredação dos atrativos com práticas pouco ecológicas.

Sobre a categoria **capacitação, profissionalização, conhecimento técnico, operação do setor**, nos destinos de Bonito, Nova Xavantina, Gerês e Annecy notou-se a presença de faculdades nas áreas de gestão e turismo na cidade. Em conversas com funcionários dos estabelecimentos, descobriu-se que quase todos estudavam ou já eram formados na área. O acesso à educação formal faz com que a qualidade do serviço prestado seja também padronizada. O padrão de qualidade foi observado em incidentes como: durante a refeição, o garçom checa se o serviço está bom, se o prato está saboroso, se falta algo; na chegada ao meio de hospedagem, o recepcionista dá as boas-vindas e pergunta se foi feita boa viagem; há uma ficha de avaliação dos hóspedes; e os restaurantes oferecerem o menu turístico. São questões simples, mas que evidenciam certa profissionalização do turismo nos estabelecimentos.

Notou-se, também, nesses locais a capacidade das pessoas de fornecer informações sobre o destino. O mapa da cidade possuía informações sobre rotas, atrativos, meios de hospedagem,

---

<sup>36</sup> Locais como a Serra do Cipó e Chapada dos Veadeiros receberam cursos de curta duração de instituições como SEBRAE, mas que não possibilitam impactos tão evidentes como esse.

restaurantes e locais públicos (praças e prédios públicos).

Outros elementos que foram objeto de avaliações positivas das experiências turísticas: elementos da cultura integrados com atrativos naturais (por exemplo, poesias nas trilhas e nas entradas dos atrativos em Bonito e em Gerês); recomendações de outros clientes que estavam no próprio destino; prestação de serviços de modo integrado (venda de ingresso dos atrativos no hotel); empreendimentos informais, que davam a sensação de amadorismo e desconfiança em relação ao produto/serviço prestado.

Outros elementos que foram objeto de avaliações negativas das experiências turísticas: cobrança indevida por serviços não prestados; tarifa paga pelo Booking mais cara do que a tarifa informada no balcão a outros hóspedes; Centro de Atendimento ao Turista fechado no final de semana; vandalismo nos atrativos; e lixo nas trilhas e estradas.

Em suma, as principais categorias desta fase da pesquisa relacionam-se ao turismo enquanto setor econômico e às características gerais da prestação de serviços nesse setor. Foram avaliados os aspectos da dinâmica do mercado do ponto de vista do consumidor. Ou seja, a experiência da pesquisadora e a observação direta foram as fontes dos conhecimentos descritos. Dessa forma, conclui-se que os recursos ambientais e tecnológicos são os recursos básicos que possibilitam o desenvolvimento da atividade turística em destinos cuja vocação é o turismo ecológico – os primeiros enquanto atrativos e os segundos enquanto meios de divulgação de informações sobre os destinos no sentido de criar demanda.

As **associações**, categoria que também está presente na terceira fase do estudo, foram identificadas como meios eficazes de organização da comunidade para o desenvolvimento de atividades econômicas e a difusão de inovações. Uma evolução desta categoria seria a formação de um arranjo produtivo local (APL) no sentido de promover a consolidação da cadeia produtiva e a geração de valor pelo turismo. Contudo, seria importante que a **noção de sustentabilidade** – categoria relacionada ao desenvolvimento do turismo baseado na preservação e ao uso sustentável dos atrativos naturais – se fizesse presente enquanto um princípio norteador dessa formação.

As **parcerias e as redes** seriam antecedentes da formação do APL. Por isso, também foram reunidas em uma categoria emergente. Pelo uso das tecnologias de informação e comunicação (recursos tecnológicos), houve a intensificação da comunicação entre os agentes e a

possibilidade de prestação de serviços em conjunto. Isso também tem propiciado a integração da cadeia produtiva e o desenvolvimento de inovações. **Ferramentas de gestão, visão** foi considerada uma categoria do nível estático da dimensão de dinâmica organizacional, pois a utilização de ferramentas gerenciais para a estruturação das atividades das empresas e a definição de objetivos/resultados esperados levaria a melhorias qualitativas na prestação de serviços e à profissionalização deles.

Tanto nesta primeira fase quanto na segunda fase da pesquisa, a categoria **tecnologias sociais** se fez presente, apontando caminhos para o uso e a sustentabilidade dos atrativos naturais, técnicas de construção e gestão de resíduos. Esta categoria também está relacionada à categoria **capacitação, profissionalização, conhecimento técnico e operação do setor**, pois ambas estão ligadas ao acesso à educação para a formação de recursos humanos e a valorização do conhecimento prático.

Por último, a categoria **consciência política, social e ecológica** tem relação com a necessidade de promover a educação ambiental como meio para desenvolver uma maior consciência ambiental na sociedade, diminuir os problemas sociais e gerar inovações sociais. Esta categoria esteve presente em todas as fases da pesquisa e será mais aprofundada nos próximos tópicos.

#### **4.2 Apresentação dos resultados da segunda fase – observações participantes**

Os arranjos produtivos analisados foram formados a partir das redes de pequenas empresas e produtores ou prestadores de serviços individuais ou autônomos organizados. Esse primeiro recorte foi feito a partir da seleção dos entrevistados para este estudo e da interação com a comunidade no geral.

O papel da aglomeração espacial no desenvolvimento das atividades de inovação e de conhecimento também foi uma questão a ser considerada na compreensão da dinâmica das organizações estudadas na Serra do Cipó, bem como da problemática de recursos humanos. Esta questão foi notada empiricamente. As dimensões de análise do estudo estão, assim, compostas por histórias construídas que perpassam as associações e as reuniões públicas.

Primeiramente, expõem-se os argumentos relativos às dimensões de análise e, ao longo das descrições que os validam, são destacadas as categorias que levaram a sua elucidação.

Quanto à dimensão **desenvolvimento econômico**, os principais argumentos foram:

A falta de estruturação do produto turístico cultural leva à insatisfação dos clientes.

Organização do trabalho voluntário para a preservação do patrimônio ambiental por meio de associações.

Formação de parcerias como necessárias para a integração de interesses e a geração de resultados coletivos de forma mais eficiente.

A diversidade e a variabilidade da oferta dos meios de hospedagem, gastronomia, atrativos, eventos e infraestrutura urbana são necessárias para atender ao mercado turístico, mas também para gerar qualidade de vida para a comunidade.

Atuação de instituições de ensino e pesquisa pontuais e sem continuidade, não gerando impactos permanentes.

Transporte interno identificado como problema social que demanda ação pública e privada em conjunto.

Quanto à dimensão **dinâmica organizacional**, os argumentos observados foram:

A dimensão econômica e a dinâmica organizacional das associações produtivas e culturais são pouco definidas, e ainda estão em processo de construção. A falta de união dos recursos humanos e de identificação do mercado faz com que não haja a sustentabilidade dos projetos como um todo. Apesar de atuar como associação, faltam uma visão de negócio e a definição da identidade regional para que os projetos se sustentem.

O resgate do patrimônio cultural está vinculado à promoção de eventos.

Associação de membros ligados a práticas de esporte na natureza, juntamente com ações de preservação e educação ambiental.

Dinâmica das reuniões: uso de ferramentas de gestão ou tecnologias de gestão para a condução das reuniões públicas.

Conflitos de natureza ideológica na consolidação da gestão das organizações sociais.

Dinâmica organizacional, mecanismos de gestão das reuniões, gestão de projetos: falhas e ineficiências.

Tecnologias sustentáveis aplicadas: conhecimento pela prática e pelo exemplo.

Por último, quanto à dimensão **recursos humanos**, os argumentos foram:

As micro e pequenas empresas, os empreendedores individuais, os autônomos e, mesmo, moradores tendem a se organizar em arranjos produtivos, associações e grupos de trabalho para discutir questões de interesse coletivo, realizar projetos, trocar informações, padronizar a prestação de serviços, fortalecer politicamente a participação nas decisões que afetam a região, desenvolver e/ou difundir novos conhecimentos.

A associação se faz por um grupo, mas cada projeto, ou ação, depende de haver uma liderança para que seja executado.

As atividades culturais são resultantes de trabalho voluntário e dependem de parcerias externas para a elaboração de projetos para concorrer a editais. Há demanda de formação e de capacitação para a elaboração de projetos, de forma a gerar autonomia para as comunidades tradicionais (tecnologias sociais).

As instituições estruturadas possuem programas de formação de recursos humanos para a área de gestão, que permitem resultados mais efetivos na condução de ações coletivas.

Há necessidade de liderança administrativa para gerir as reuniões de interesse público e promover a organização inicial da comunidade.

Educação ambiental em conjunto com educação empreendedora para a promoção do desenvolvimento sustentável.

*Como valorizar a identidade local e gerar valor econômico com isso?* Esse é um desafio que também passa pela capacidade empreendedora dos recursos humanos locais.

Os principais arranjos produtivos da região da Serra do Cipó foram identificados pelos próprios respondentes e informantes e estão descritos a seguir:

**Associação Comunitária João Nogueira Duarte (e Fundação Rio Cipó).** Existe há mais de

trinta anos (registrada em cartório em 1986), conforme relatos. Foi a primeira associação criada no distrito Serra do Cipó, antigamente denominado “Cardeal Mota”. Surgiu a partir da união de moradores. Inicialmente, seu objetivo consistia em construir sistema de abastecimento de água. Logo depois, deu-se a instalação da primeira escola. Hoje, é um espaço para reuniões coletivas, que oferece uma série de atividades de esporte, cultura, arte e lazer. Possui muitos associados e concede alguns benefícios, como, descontos em alguns estabelecimentos.

Antes de uma das reuniões do Fórum, foi possível registrar a conversa com um dos primeiros voluntários da Associação, que versou sobre sua história, em que explicou como ocorreram o desenvolvimento e o crescimento econômico:

A experiência de ordenamento do espaço e da comunidade... da infraestrutura urbana aqui é interessante, porque o asfalto da MG10 era muito estreito... Isso em 93... Não tinha redutor de velocidade e aconteciam atropelamentos. Com a ajuda de uma professora, Heloísa Gama, da Universidade Federal, que estava trabalhando a questão da organização espacial numa área de preservação. Ela pediu nosso apoio e nós pedimos em troca que ela nos ajudasse a desenvolver audiências públicas e um projeto efetivo de medidas compensatórias e mitigadoras. Já tinha saído uma medida de autorização para construção do asfalto até Conceição do Mato Dentro na época do governador Itamar Franco. Mas não tinha ainda o processo de licenciamento ambiental... Mas nós fizemos uma solicitação formal de audiência pública, pois a população seria afetada com o aumento do tráfego e com maior risco de vida, como acontece em Lagoa Santa. Numa comunidade tão maior não houve essa mobilização... Mas nós levamos um projeto para as audiências públicas para que, principalmente, houvesse as rotatórias... passagens elevadas e que tivéssemos dos dois lados passeios para as pessoas e uma ciclovia... Então, o processo de licenciamento das estradas ficou paralisado enquanto discutíamos essas soluções. Nós fazíamos reuniões com 600, 700 pessoas... e essa mobilização foi que deu força para o movimento. Ao final, conquistamos sessenta e poucas medidas compensatórias e mitigadoras desse asfalto desde a ponte do rio Cipó até quase chegando em Conceição do Mato Dentro... o pavimento diferenciado, os abrigos de ônibus... mas não está pronto ainda não. Está quase pronto ainda. Mas isso permitiu um crescimento extraordinário... (Adair Fraga, voluntário na Associação Comunitária João Nogueira Duarte)

A Associação também administrou por doze anos o sistema público de abastecimento de água. O primeiro poço artesiano do local foi feito a partir de uma iniciativa coletiva.

Adotou também, ao mesmo tempo que o sistema de esgoto fosse estático... Em um plano diretor que permitia terrenos de mil metros, o sistema de fossa séptica é mais adequado para o meio ambiente, porque, se fosse o sistema dinâmico... normalmente, a Copasa põe o sistema de tratamento junto às margens dos rios. Como são sistemas eletromecânicos, que dão defeito... e sempre que dá defeito joga os resíduos direto n'água. E nós aqui definimos que o sistema de tratamento fosse no alto do morro dentro da melhor técnica... para aproveitar a água da retrolavagem para fazer irrigação... mas não foi feito. Mas o rio está preservado, que é o rio Cipó. (Adair Fraga, voluntário na Associação Comunitária João Nogueira Duarte)

A Associação teve dez anos de concessão para o abastecimento de água, mas não tinha como continuar, pois necessitava de investimentos vultosos... A cidade cresceu muito e já não dá. Nós não tínhamos recursos para fazer um reservatório maior, uma estação de tratamento dentro do padrão... A Copasa aceitou como contrapartida da concessão

do patrimônio da Associação Comunitária – as redes, a própria concessão – ela assumir o compromisso de executar o nosso projeto de tratamento de água longe do rio. (Adair Fraga, voluntário na Associação Comunitária João Nogueira Duarte)

Saiu de três pousadas para oitenta num prazo muito curto, de 90 a 2002. Só que esse é um processo que não demora para gente ter que encarar que é o tratamento de esgoto. E ele não pode ser do sistema convencional como a Copasa faz hoje. (Adair Fraga, voluntário na Associação Comunitária João Nogueira Duarte)

Uma primeira inferência é a existência de lideranças para tomar frente dos projetos e acompanhar sua execução. As **lideranças** guardam o histórico dos processos, das fases de elaboração dos projetos, das propostas de projetos trabalhadas, do conhecimento gerado, que acabam se perdendo, pois ficam registrados na memória das pessoas.

O João Nogueira Duarte foi um benfeitor da comunidade. Foi o filho dele... é uma família tradicional daqui... que criou a Associação junto com sua esposa, dona Áurea Nogueira. É uma família distintíssima, que sempre ajudou a comunidade. Mais que merecido receber esse nome. E a Fundação Rio Cipó recebeu esse nome devido a sua principal vocação de foco em recursos hídricos e de pesquisas, que ainda não deslanchou por causa do veículo de comunicação que é a rádio educativa... Temos também a ideia de instalar o ensino a distância em larga escala... Daqui a pouco vai ser tudo pela internet. Então, a gente tem a intenção de mudar o projeto para rádio web... Então, quem sabe, o CEFET pode nos ajudar... (Adair Fraga, voluntário na Associação Comunitária João Nogueira Duarte)

Em apenas uma conversa foi possível entender várias questões, inclusive de projetos futuros, que explicariam a existência de diversas infraestruturas na Associação que aparentemente pareciam abandonados. Há uma sala acústica para a instalação de uma rádio, projeto que foi interrompido pela ausência de autorização do Ministério da Comunicação e, também, de uma liderança para executá-lo, um ateliê de tapeçaria, que esporadicamente é usado, e um laboratório de informática, com computadores que têm a manutenção feita por voluntários, segundo a administradora.

Em conversa com as pessoas que chegaram recentemente à Serra do Cipó (moradores recentes que são associados), ficou evidenciado que elas não conhecem esse histórico e também não têm como acessá-lo. Conhecem apenas os serviços e benefícios promovidos pela Associação, que hoje é administrada por uma pessoa em conjunto com seus familiares. A categoria **informação e comunicação** ficou evidenciada nessa e nas demais descrições acerca da formação das associações.

Uma das voluntárias da Associação Comunitária do distrito de São José da Serra, apesar de não ser da mesma Associação da Serra do Cipó, em uma das reuniões do Fórum de Desenvolvimento Regional da Serra do Cipó, contou a história que reforça o primeiro

argumento colocado na dimensão **recursos humanos** sobre a formação da consciência política da comunidade e da união de esforços:

Essa Associação esteve parada por um bom tempo. Ano passado que regularizamos a situação da documentação. Os moradores desacostumaram de se associar... e vendo a necessidade de ajudar a comunidade, que está muito distante da cidade. São José da Serra é uma cidade do entorno do parque. Fica a trinta quilômetros da cidade. Então a gente fica bem esquecido do lado de cá. Então, a associação se fez necessária para mobilizar o povo... pra gente mesmo começar a fazer, porque eu tenho ouvido as pequenas práticas... porque, às vezes, as pequenas ações são significativas. Agora mesmo, esse mês, as pessoas estão se mobilizando para limpar as margens das estradas. O mato já estava chagando de um lado e do outro. Na reunião de maio, foi proposto por um dos participantes de juntar. A gente fez um plano de ação do que a gente precisa dos órgãos públicos, dos órgãos ambientais... e o que os moradores mesmo poderiam fazer, como construção dos lixos para colocar dentro da comunidade, a limpeza. Então, nós já começamos. Estamos até impressionados. Então, isso serve para promover a união das pessoas. Para não ficar todo mundo murmurando, reclamando do governo, de braços cruzados... enquanto a gente mesmo pode fazer muita coisa. Outra coisa é o salão da Associação. A porta estava quebrada. A gente começou com as reuniões com algumas cadeiras quebradas... e esse ano a gente comprou... confiando na voluntariedade do povo... compramos trinta e quatro cadeiras. Cada um iria ajudar a pagar. Quem puder paga para duas, para a gente não ficar esperando fazer um projeto, ganhar uma doação. Então, tem dado certo. São pequenas ações. E a gente está caminhando.

**Mercadinho Tá Caindo Fulô.**<sup>37</sup> Localizado no distrito Serra do Cipó, foi inaugurado em junho de 2015. Surgiu a partir de uma iniciativa de dentro do Fórum de Desenvolvimento Regional da Serra do Cipó e tem como fundadora e principal liderança uma professora aposentada que, devido a conflitos internos ocorridos em meados de 2017, ausentou-se dessa função.

Constitui-se enquanto uma rede solidária de pequenos produtores rurais e cultivadores dos quintais, artesãos e artistas da região da Serra do Cipó. Conta cerca de 50 produtores associados no estatuto, mas já envolveu indiretamente um total de 180 produtores, segundo relatos. É um mercado fixo, sem fins lucrativos, com produtos tradicionais e naturais da região a preço justo. Seu objetivo principal é organizar e fortalecer os produtores familiares, os artesãos, a cultura e a força da identidade do lugar.

O Mercadinho Tá Caindo Fulô atua com a parceria de instituições de ensino, ONGs, associações e instituições diversas. Por muito tempo, contou com uma rede de amigos e voluntários que faziam doações para financiar as atividades culturais e cobrir as despesas operacionais.

Ao longo do período em que ocorreu este estudo, foram observados muitos conflitos em relação

---

<sup>37</sup> <http://tacaindofulo.wix.com/serradocipo>

a sua gestão. Apesar de haver o estatuto da Associação, para haver atividade comercial, chegou-se à orientação por parte de assessores do governo estadual de que os produtores deveriam se constituir individualmente enquanto microempreendedores individuais (MEI). Muitos deles sentiram imensa dificuldade em fazê-lo e preferiram manter-se como “produtores de quintais”, como se intitulavam.

Outro conflito refere-se ao o fato de a atividade do mercadinho não ser a principal fonte de renda para a maior parte dos associados. Faltava também o envolvimento deles nas questões administrativas, pois, apesar da intenção da presidente/fundadora de ter uma organização autogerida, o processo decisório e toda a implementação de iniciativas para o andamento do estabelecimento estavam concentrados em poucas pessoas; basicamente, aquelas que eram da diretoria e aquelas que assumiam a liderança em alguma ação ou projeto.

Quando acabaram as bolsas dos editais da Secretaria de Desenvolvimento Agrário de Minas Gerais, que financiavam a permanência das pessoas que cuidavam da gestão do dia a dia da Associação, o problema de gestão agravou-se ainda mais. A solução temporária (a que se teve acesso no final da coleta de dados) passava pela iniciativa de a prefeitura do município de Santana do Riacho financiar os salários das pessoas que atuavam no setor de vendas e da lanchonete. Não se sabe atualmente como está o processo, mas essa questão não invalida as observações feitas sobre a dinâmica da condução do processo de construção da Associação, as reuniões e os planos de negócios elaborados.

Essas evidências demonstradas pelos conflitos ocorridos esclarecem as categorias de **competências sociais e formação de equipes**, as quais contribuem para explicar como a inovação ocorre. Isso porque Pois, as falhas nos processos de consolidação das competências sociais desejadas para a organização e de formação de uma equipe permanente para a condução das ações das mesmas explicam o porquê de a inovação social não ter mudado para um estágio mais avançado no espiral da inovação social. No caso do Mercadinho Tá Caindo Fulô, pode-se dizer que ele ainda se encontra na terceira etapa do modelo de inovação social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

**Feirinha Canela de Ema.** Feira de alimentação e artesanato de produtores locais vinculada à prefeitura do município de Santana do Riacho. Ocorre na praça central da Serra do Cipó, às sextas feiras e nos fins de semana. Antigamente, ocorria de forma esporádica, conforme o interesse de seus membros. A gestão e a tomada de decisões são feitas pelos próprios membros

que possuem autonomia para decidir como atuar. Muitas questões ligadas à estruturação da Feirinha ainda estão sendo definidas depois que as obras da praça foram entregues, pois antes a estrutura era, basicamente, de barracas de lona, que cada feirante tinha a responsabilidade de montar. Junto com o Mercadinho Tá Caindo Fulô, eles promovem o evento “Pracidade”, com periodicidade mensal (segunda segunda-feira do mês). Trata-se de um evento de iniciativa local, para a integração de artistas locais e comunidade. Apesar de não se ter acessado a nenhuma reunião em grupo, duas feirantes fizeram alguns relatos sobre o funcionamento da Feirinha:

Quando eu comecei a trabalhar na Feirinha, aqui não era asfalto, era estrada de terra. Na ponta desse espaço, passava o ônibus aqui. Aqui foram feitas umas estruturas de madeira, mas nunca deu movimento, a Feirinha. Depois vieram com a proposta das pessoas comprarem as barracas. Aí, compramos as barraquinhas, que eram minúsculas, azul e branca... Aí, com o passar do tempo... Na época eu não sei te explicar como começou... mas um deputado deu as barracas brancas para a feirinha... Hoje são dez quiosques, mas envolve onze famílias... Mas a proposta da feira, desde o início, é trabalhar com a cultura regional... o público da feira nem é muito o turista ainda (Paula, feirante na Feira Canela de Ema)

Durante o dia não dá para trabalhar, pois ficamos muito expostas ao sol, mas fazemos alguns eventos para estimular a participação das pessoas. Semana passada, por exemplo, teve o Arraial, com quadrilha que veio de Belo Horizonte... Temos o Pracidade. Foi pensado por alguns músicos que pensaram no que poderiam fazer para trazer a comunidade para a comunidade. Eles não cobram cachê. Fazem o show para a comunidade, e é muito bonito. A feira Canela de Ema não é uma associação, mas o mercadinho é. Então, eles nos abraçaram. Mas ainda temos que decidir se a gente cria a nossa própria associação ou se a gente continua. Em penso o seguinte: pra que criar várias associações e a gente se perder no caminho. Por que não fortalecer uma que já existe? Na área jurídica, aqui é um espaço só... Mas tudo que a gente vai fazer aqui a gente faz em parceria com o Mercadinho. Mas tem muita coisa para decidir ainda. (Edna, feirante na Feira Canela de Ema)

**Amanu – Educação, Ecologia e Solidariedade.**<sup>38</sup> Associação civil, sem fins lucrativos, fundada em 2007 a partir da reunião de integrantes de três grupos autônomos que atuavam na Região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais: o Uirapuru – filosofia e educação; o Grupo Aroeira – ambiente, sociedade e cultura; e o Tecer – grupo de estudos em Educação de Jovens e Adultos.

A Amanu tem sede no município de Jaboticatubas e possui um casal como idealizadores e principais lideranças. Atua mediante a execução e apoio a projetos, a realização de pesquisas, publicações, intercâmbios, eventos, reuniões, círculos de estudos, conferências, debates, cursos, oficinas, palestras e seminários, o estabelecimento de parcerias e a prestação de serviços. Seus objetivos principais são: fortalecer as organizações populares de base (por exemplo, a Feira

---

<sup>38</sup> <https://www.associacaoamanu.org/>

agroecológica Raízes do Campo, promovida quinzenalmente na praça central do município de Jaboticatubas); melhorar a qualidade de vida das comunidades; incentivar a participação política das organizações populares; contribuir para o estabelecimento de políticas públicas que dialoguem e reconheçam as demandas dessas organizações; incentivar a mobilização e a participação políticas das organizações de base; e contribuir para o fortalecimento de relações sustentáveis entre os seres humanos e a natureza.

A Associação possui uma integração com o Mercadinho Tá Caindo Fulô, devido à atuação com pessoas que vivem em regiões próximas e pessoas que participam de ambas as associações. Então, há uma conexão grande entre suas atividades. Por exemplo, a troca de sementes e mudas, a divulgação de cursos e a promoção de atividades por órgãos do governo e ONGs.

Além de visitar a feira promovida pela Associação (Feira Raízes do Campo), foi possível conhecer os produtos comercializados, os agricultores e os feirantes. A observação incluiu, também, a participação no Curso de Construção com Bambu, oferecido pela Amanu, durante o feriado de Carnaval, em fevereiro de 2017, no qual se pôde conhecer como são difundidas as tecnologias sociais desenvolvidas no âmbito da Associação.

Em suma, trata-se de uma associação relativamente recente, mas que, devido à grande mobilização, participação em editais, ações coletivas e empenho das lideranças, vem se consolidando como referência para o desenvolvimento e aplicação de tecnologias sociais na região.

**Ecomuseu do Cipó.**<sup>39</sup> Fundado em 2005, possui sede na Fazenda Antiga do Cipó, uma das primeiras construções da região (datada de 1789, tombada no nível municipal em 1996), localizada no município de Jaboticatubas.

Possui como principais lideranças duas professoras, que assumem o projetos. Tem por objetivo a construir um plano museológico comunitário, buscando a participação de diferentes representações locais e trabalhando com o conceito de “cultura viva”, patrimônio vivenciado no cotidiano pela comunidade. Ele incentiva um movimento na comunidade de integração, conforme divulgado em seu site.

---

<sup>39</sup> <http://www.ecomuseudocipo.com/#!serradocipo/ppicv>

Considera-se, ainda que, ao estimular na população o reconhecimento de sua identidade, promoverá a melhora da qualidade das relações entre moradores e turistas, reordenando-as em bases equilibradas e justas, sobretudo, ao assegurar a preservação de modos de vida tradicionais.

A observação no Ecomuseu do Cipó foi feita em três oportunidades. A primeira, durante visita guiada juntamente com alunos dos cursos da Faculdade de Belas Artes da UFMG. A professora Teia (como é tratada), descendente da família que comprou a fazenda há mais de quatro gerações (1823), foi quem apresentou o local e, também, contou da história das transformações pelas quais a fazenda passou.

A professora falou sobre a fabricação do óleo de mamona, primeira produção da fazenda destinada à comercialização. Era um produto usado na iluminação das cidades históricas de Minas Gerais e nas caldeiras das Marias Fumaça, numa época em que não havia eletricidade. Contou sobre a degradação natural do patrimônio e a destruição da senzala por uma forte chuva. Comentou que durante um tempo a fazenda virou um pouso. Explicou, ainda, sobre os esforços de amigos e voluntários que elaboraram o projeto do Ecomuseu, a criação do espaço Inhá Rita (sua bisavó), com acervo da família, e as ações culturais promovidas perante a comunidade.

A segunda oportunidade foi a visita interativa com alunos do curso da Administração do CEFET-MG, no qual foi servido jantar (caldos) e ocorreu uma roda de viola. Sobre essa visita, foram apontados alguns problemas em relação à formatação do produto turístico. Alguns alunos questionaram sobre o valor pago (R\$40,00) e a falta de organização da atividade cultural, que atrasou mais de uma hora (os violeiros estavam tocando na missa da capela da fazenda no mesmo horário no qual a visita foi agendada) e a recepção foi confusa e também pouco informativa.

A terceira oportunidade foi a festa “Refazenda Cultural”, resultante de um projeto de levantamento do inventário cultural patrocinado pela Petrobrás, por intermédio da Lei de Incentivo à Cultura de Minas Gerais. Este evento agregou diversos grupos artísticos locais e obteve ampla divulgação. Foi possível observar a grande variedade da cultura local, bem como a tradição, que é mantida pelas famílias. Em conversa com algumas pessoas durante o evento, comentou-se o quanto era importante haver eventos como esses para unir as pessoas e manter a tradição viva, pois os costumes dos antigos vão desaparecer se os jovens não puderem ter contato com essas festividades. A promoção de eventos pode ser identificada como uma

estratégia para a **solução de problemas**. Neste caso, relativo ao resgate do patrimônio cultural.

A **estruturação dos serviços** foi também uma das categorias emergentes do estudo. Apesar de haver iniciativas de inovação social de grande potencial já implementadas, as organizações não conseguem ultrapassar o terceiro estágio, devido a falhas relativas ao plano operacional, às estratégias de comercialização ou à obtenção de receitas que garantam a sustentabilidade dos projetos.

Foi possível registrar o relato de um dos principais líderes culturais da região, pertencente à uma comunidade quilombola, descendente de escravos que habitaram a região da serra do Cipó. A entrevista ocorreu depois de uma das reuniões do COMTUR, na qual o principal assunto de pauta era a elaboração de um edital para a destinação do Fundo Municipal de Turismo (FUMTUR) para patrocínios aos eventos culturais. Foi bastante debatida a questão da capacidade da população tradicional residente na serra do Cipó de elaborar projetos e conseguir concorrer com os demais candidatos que não são da região.

Nosso trabalho tem um grande respeito aqui na comunidade. Sou nascido na serra do Cipó, na comunidade quilombola do Açude. Fui embora para a cidade aos quatorze anos para estudar. Me inseri no mundo da cultura no ano 2000, quando vim para a serra do Cipó de novo... Tudo começou com um projeto voltado para a comunidade do Açude, que, após terminar o financiamento, continuou como um projeto social aberto para a Serra do Cipó como um todo... Hoje, temos um trabalho com 45 adolescentes e 35 crianças e na comunidade de Capão Grosso com 75 alunos. Em São José da Serra, mais 85, fora o atendimento na área de artes plásticas dentro das escolas estaduais de Jaboticatubas... educar através da arte e cultura.. dos saberes e costumes dos antigos griosos da comunidade. É um trabalho que tem um resultado fantástico. Temos um grupo grande de percussionistas, um grupo de bailarinos folclóricos aqui na serra do Cipó. Tudo através de um trabalho que a gente vem fazendo no dia a dia. Esse trabalho acontece quase a semana toda. (Cuta, Líder cultural)

Incidente que cabe mencionar observado em diferentes oportunidades (reuniões, conversas informais) refere-se à falta de conhecimento em elaboração de projetos escritos por parte dos produtores culturais locais. Algumas pessoas comentaram sobre a demanda de educação nesse campo. O entrevistado levantou a questão de pessoas de fora que têm o domínio de escrever projetos e participar de editais conseguirem chegar ao financiamento antes dele. Vale ressaltar que o trabalho desenvolvido por ele é, em sua maior parte, voluntário. A categoria **voluntariado e comprometimento** também está presente nas entrevistas do próximo tópico.

Durante a tarde, a gente trabalha para ganhar o pão de cada dia. E quando chega o final da tarde, quando tem a disponibilidade da comunidade... quando todo mundo já chegou em casa... e tem como os pais acompanharem os filhos, os pais também virem para as atividades... É aí que a gente começa os trabalhos... Temos um respeito muito grande. Temos resgatado a identidade cultural da serra do Cipó. Os meninos têm

prazer de falar da sua identidade, da sua cultura, da sua religião da matriz africana e tradicional indígena... É uma região que foi habitada pelos botocudos, pataxós, os apanhadores de flor, que é da comunidade tradicional, e os quilombolas, que são os negros que foram trazidos... Então, você precisa de ver a riqueza desse trabalho, o prazer que as crianças, jovens e adultos têm desse trabalho... É fantástico! É um trabalho social que eu faço com muito amor. E a gente tem parceiros bons aqui que nos apoia a todo momento. (Cuta, Líder cultural)

Há no Facebook uma página do Quilombo do Açude para divulgar o trabalho. Contudo, nas entrevistas com os empresários foi citada a falta de preparo/organização dos grupos para receber turistas externos. Não cabe aqui questionar em que medida uma atividade cultural deve ou não ser explorada comercialmente, contudo é um valor que os informantes ressaltaram em suas falas.

**Sítio Entoá.**<sup>40</sup> Localizado no distrito da Lapinha da Serra, pertencente ao município de Santana do Riacho. Nele são desenvolvidas atividades de pesquisa e prática em agroecologia, energias sustentáveis, bioconstrução, aproveitamento dos recursos naturais e rejeitos. Realiza também atividades voltadas para a cura holística com laboratório de espagíria vegetal, fitocosméticos e alimentos saudáveis. Promove atividades espiritualistas.

Possui, também, articulação socioambiental e cultural na região da Serra do Cipó, com certificado de utilidade pública municipal. Suas principais lideranças são também um casal (como o caso da AMANU). O sítio Entoá é um núcleo do Instituto de Permacultura Ecovida São Miguel, criado em 2007. Seu principal objetivo é disseminar a permacultura. Para isso, são desenvolvidas vivências ecológicas na cidade e no campo, nas áreas de habitações, tratamento e aproveitamento de resíduos, agroecologia, divulgação de uma medicina mais holística e a promoção das culturas locais e da economia solidária.

Um dos líderes do sítio atua também como professor na Escola Estadual de Santana do Riacho. Isso permite uma grande articulação com a comunidade a partir da execução de projetos integrados.

Durante o feriado de *Corpus Christi*, em maio de 2016, realizou-se um curso de Bioconstrução com essa Associação, no qual se pôde observar sua dinâmica e conhecer melhor sua atuação na região pelo desenvolvimento de **tecnologias sociais**.

---

<sup>40</sup> <http://ecovidasaomiguel.org/o-instituto/nucleo-lapinha/>

**Associação de Amigos da Lapinha.**<sup>41</sup> Localizada no distrito da Lapinha, trata-se de uma associação comunitária criada para discutir temas de interesse dos moradores, empresários e frequentadores do local e para tomar decisões que afetam a preservação, a sustentabilidade e o desenvolvimento econômico, social e cultural. A Associação tem por finalidade promover o bem-estar dos moradores e proprietários de terrenos do povoado da Lapinha, sua integração social, a habitabilidade e o desenvolvimento sustentável da região.

A principal observação a ser feita sobre a atuação dessa Associação é a capacidade de mobilização do trabalho de voluntários para prestar informações aos visitantes e turistas. Menciona-se, ainda, presença em reuniões de interesse público. É uma Associação que se fez presente sempre nessas reuniões. Durante os feriados, quando há um aumento exorbitante no fluxo dos turistas, os voluntários se revezam para fazer a Ecoblitz, para informar, promover a educação ambiental e impedir que turistas levem lixo para os atrativos. No distrito, muitos voluntários produziram sinalizações (placas indicativas) sobre os costumes locais, a fim de gerar conscientização nos turistas. Foi elaborada, também, uma cartilha que foi distribuída para as casas de aluguel de final de semana, explicando as regras e as boas práticas aos turistas. Eles também promovem grandes eventos, como a Festa Junina, que já ocorre há 18 anos.

O acesso é por estrada de terra. Não há transporte público. Os serviços de comunicação, como internet e sinal de celular, funcionam muito precariamente. Apesar de haver algumas pousadas, receptivos e restaurantes, a infraestrutura turística é composta por empreendimentos, na maior parte, informais (camping, casas e chalés de aluguel). Por ser um distrito ainda pequeno, a comunicação é boca a boca e o convívio é muito pessoal. Há uma preocupação da maior parte dos moradores em organizar o turismo devido à velocidade percebida no aumento de turistas que vão à região. Contudo, há muito trabalho para se fazer para que essa organização se torne alinhada aos desafios para preservação do patrimônio ambiental.

Após a mesma reunião do COMTUR citada anteriormente, pôde-se recolher o seguinte relato de um dos voluntários desta Associação:

Lapinha da Serra é um lugar mágico. Vem tendo o desenvolvimento do turismo de modo muito acentuado. A comunidade mantém suas tradições culturais. Enfim, busca, de certa forma, fazer o ordenamento desse turismo. Propriamente no processo de licenciamento da usina que existe lá na região da Lapinha, é uma usina antiga que começou a operar em 52... E agora ela tem um processo de licenciamento corretivo.

---

<sup>41</sup> <http://amigosdalapinha.com.br/>

Dentre outros documentos, tem esse Plano Ambiental do Uso do Entorno. Então, a gente está no momento num período de consulta pública desse plano... é um período muito curto, de trinta dias. Quem tiver interesse tem que se manifestar nesse período. Então a gente trouxe uma posição da comunidade: que o estudo apresentado é insuficiente tecnicamente... e, especialmente ele traz um impacto sobre o rebaixamento da lagoa da Lapinha que compromete a atividade turística... Pode trazer muitas repercussões, como foi ano passado. (Ildeu, Engenheiro Civil e morador, membro da Associação dos Amigos da Lapinha)

Ele trouxe para a reunião do COMTUR, do CODEMA e dos Conselhos Consultivo do Parque Nacional da Serra do Cipó e da APA Morro da Pedreira essa questão, a fim de conseguir apoio institucional para a solicitação da comunidade da Lapinha para que esse projeto não fosse aprovado nas condições em que ele foi apresentado.

**Associação dos escaladores da Serra do Cipó (AESC).** É uma associação de escaladores que se uniram para organizar a prática esportiva na região. Tem um papel muito importante nas questões de preservação e **transmissão do conhecimento** sobre o esporte. Promove eventos para a abertura da temporada de escalada. Segundo entrevistas realizadas com empresários, comentou-se que eles são mais evoluídos em termos de associação. Acredita-se que eles são mais articulados entre si, pois possuem interesses bem definidos em termos de associação. A principal causa defendida por eles é a prática esportiva, juntamente com preservação ambiental. Há uma rede social para compartilhamento de informações e denúncias. Eles se reúnem com grande frequência para praticar a escalada na APA Morro da Pedreira e relataram a participação que tiveram em sua criação. Possuem representação nos Conselhos do Parque e também desenvolvem atividades em parceria com a escola local.

**Associação Comercial.** Localizada no distrito da Serra do Cipó, não tem sede física. Engloba, principalmente, empresários donos de pousadas, restaurantes e comércios. Aparentemente, conforme relatos e entrevistas, é uma associação que já atuou para propósitos específicos, mas que se encontra inativa atualmente. Não foi possível obter mais dados sobre ela. Nas entrevistas apresentadas no próximo tópico, foi citada por diversos empresários.

**Associação dos Atrativos Turísticos (ATRATUR).** Localizada no distrito Serra do Cipó, foi estabelecida por um grupo de empresários donos dos acessos aos principais atrativos turísticos da região (cachoeiras e balneários). Foi fundamental para começar o trabalho de regulamentação dos atrativos turísticos e do controle da visitação e do uso sustentável, a partir de uma proposta de lei que está em fase de elaboração. O atual presidente foi um dos entrevistados. Por isso, optou-se por deixar sua descrição para o próximo tópico também.

**Associação dos nativos da Serra do Cipó – Aluguel de bicicletas** (ainda em processo de criação, seu nome não está formalizado). Trata-se de pessoas que ficam na portaria do Parque Nacional da Serra do Cipó com bicicletas para serem alugadas pelos visitantes do parque, que se uniram para poder trabalhar de maneira mais organizada.

**ICMBio** (Instituto Chico Mendes): Organização pública cuja sede encontra-se na Portaria do Parque Nacional da Serra do Cipó. Há uma infraestrutura de escritórios, auditório, alojamento e recepção dos visitantes. Ligados ao Ministério do Meio Ambiente, os Parques Nacionais fazem parte do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC) e têm por objetivo preservar os ecossistemas naturais, possibilitando a realização de pesquisas científicas e o desenvolvimento de atividades de educação e interpretação ambiental, de recreação em contato com a natureza e de turismo ecológico (conforme Lei 9.985/2000).

Os Conselhos Consultivos e suas Câmaras Técnicas são mecanismos de gestão participativa, a fim de contribuir para o envolvimento da sociedade na elaboração e implementação de projetos, acompanhamento e comunicação das demandas e do trabalho dos analistas das Unidades de Conservação.

Outras associações (que possuem representação nos Conselhos Consultivos do PARNASC e APA Morro da Pedreira): Associação dos Condutores da Serra do Cipó e Associações de moradores (vários distritos, vilarejos e comunidades).

Tais descrições deste tópico foram realizadas com o objetivo de situar o contexto e os tipos de atividades englobadas nos arranjos produtivos e sociais selecionados. A partir do plano de coleta de dados, por meio das entrevistas semiestruturadas e de informações em profundidade, foram mais bem trabalhadas. Contudo, foi possível elaborar, a partir das interpretações das observações participantes, alguns argumentos relevantes para a síntese final. As categorias e os grifos estão em destaque ao longo das discussões.

Por exemplo, quanto à dinâmica organizacional, observou-se que as ferramentas de planejamento estratégico, comunicação e gestão de projetos poderiam ser mais bem desenvolvidas pelas associações. A maior necessidade é adequar a linguagem, para que os diversos públicos possam efetivamente participar das decisões, propor e executar ações ou, pelo menos, acompanhar os processos. **Ferramentas gerenciais** utilizadas nas **reuniões públicas** configurou-se como uma importante categoria da dimensão dinâmica organizacional.

Nas reuniões dos conselhos ligados ao ICMBio, a organização das reuniões e dos documentos, o processo de comunicação e a divisão das funções entre os analistas foram mais efetivas. As reuniões funcionaram bem, desde o agendamento, o apoio logístico e o envio das atas aos membros até a comunicação ao público em geral por meio de informativos. Houve um processo de planejamento estratégico das ações dos conselhos, mediante a utilização de recursos didáticos (cartazes, folhas coloridas, adesivos e design na parede da sala de reuniões) bem interessantes. Essas ações contribuíram para a **educação ambiental e a formação de consciência política e histórica** de forma construtivista.

Cabe observar que a instituição possui programas de capacitação para seus analistas poderem lidar com a gestão participativa. Vinculada à Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do ICMBio, há a Academia Nacional da Biodiversidade (ACADEBio) que investe na capacitação permanente dos servidores, na construção do conhecimento pelo processo de ensino e na aprendizagem. Dentre as formações, há um programa de desenvolvimento gerencial. Após a reunião de planejamento das ações dos conselhos, uma das analistas comentou sobre a execução de um curso que ensinava a metodologia aplicada.

Apesar de os conselhos serem compostos por membros que também fazem parte das associações, dos demais conselhos (COMTUR) e do Fórum de Desenvolvimento Regional da Serra do Cipó, não se observaram aprendizado, nem aplicação das ferramentas acessadas. Mas destacou-se a necessidade de uma **liderança** para condução das reuniões.

Eu acho que tem que ter uma liderança. Nem que seja em uma reunião que venha a cidade toda. Quem puxava tudo antigamente era alguém da Secretaria. Todo mundo ajudava. Por exemplo, quando procuravam as parcerias, a menina da prefeitura ligava e perguntava quem poderia ajudar com a comida, com a hospedagem, quando era necessário. (Presidente da Associação Comunitária João Nogueira Duarte)

Um dos analistas do Instituto Estadual de Florestas (IEF), em uma das reuniões do Fórum de Desenvolvimento Regional, ao explicar sobre as boas práticas e inovações sociais trazidas por ações dessa instituição, destacou a importância de haver um núcleo gestor de reuniões públicas nas comunidades. O desenvolvimento das comunidades que ele usou como exemplos foi resultante da união das próprias comunidades e da dotação dela de valores sociais a partir de ações promovidas com o apoio dos órgãos de proteção ambiental:

A gente nunca encontra as mesmas pessoas aqui, mas aquele núcleo que assume a responsabilidade... Aí que está a boa prática. Se tem um núcleo que sempre se repete e que assume essas responsabilidades. Mesmo sendo poucos, é possível dividir essas responsabilidades. Por exemplo, o IEF assumiu essa responsabilidade no projeto

Pandeiros (em Januária). Quando ele acabou, não foi mais necessário. A comunidade já se organizava sozinha. Então, a gente tem que pensar como boa prática que essa organização inicial ela tem que gerar um fruto de organização social, para que nós não precisemos mais estar ali. A gente pode pegar essa experiência e transferir ela para outro lugar. (Analista do IEF, Participante do Fórum de Desenvolvimento Regional da Serra do Cipó).

As reuniões dos Conselhos Consultivos são bem organizadas. O estatuto contempla a divisão das atividades de condução das reuniões e a função dos cargos de secretaria. Há um modelo de ata no formato de um quadro que facilita a visualização dos encaminhamentos por item de pauta. A ata é redigida durante a reunião.<sup>42</sup>

Observou-se em alguns casos que as ferramentas de gestão são elementos de controle. Quando conveniente, são usadas para fundamentar alguns jogos de poder e não necessariamente para beneficiar a gestão em si.

As negociações tácitas, as inúmeras reuniões e as horas de conversas para articular politicamente o Mercadinho e viabilizá-lo feitas pela fundadora não foram registradas. Assim, muitas ferramentas que deixaram de ser aplicadas também geraram disfunção administrativa.

Sobre Fórum de Desenvolvimento Regional:

A participação é baixa. São sempre as mesmas pessoas que participam. Mais família. Mas eu acho que tinha que ter um comando. Na minha opinião, quem tinha que fazer isso é a Secretaria de Turismo... Enquanto era a Secretaria que enviava os e-mails, fazia a convocação, a coisa fluía, porque as outras pessoas trabalham nas suas coisas. Tem gente muito mais capacitada para fazer encaminhamento, redigir ata. Eu ajudo como posso. Participo, faço cafezinho... Agora, estamos tentando organizar em comissão de novo. As meninas que tomavam conta antigamente eram supercompetentes. (Vice-presidente da Associação Comunitária João Nogueira Duarte)

Comentou-se, também, o fato de que ter muita reunião que não leva a nada. Mas isso se dá, principalmente, pela falta de utilização de métodos para sua condução.

Na ATRATUR a gente percebeu que muita reunião dá pouco resultado. Então a gente faz reunião com uma pauta bem definida. (Dono de atrativo, presidente da ATRATUR)

As parcerias foram listadas como exemplos de união de esforços para o alcance de objetivos ou de resultados que deram certo em todas as esferas acessadas no campo estudado. **Colaboração**

---

<sup>42</sup> A atuação da pesquisadora como secretária do conselho permitiu o levantamento e o registro de muitas evidências.

emergiu enquanto uma categoria e, ao mesmo tempo, enquanto uma competência social. Por exemplo, nas falas do presidente da ATRATUR:

Tem uma estação meteorológica. Tenho uma parceria bacana com um professor da UFMG que vem fazer pesquisa aqui. Eu abro o espaço para os pesquisadores. Isso é bom porque eu consigo captar mão de obra e informação. Fica um laboratório permanente. Eu falo que essa é minha quota social. Eles me ajudam, porque estão lá vigiando. Por ser uma área de pesquisa, está toda mapeada e também protegida. Todo apoio que eu preciso de informação de biologia eles fornecem. E vai fazer parte do acervo da COMTUR. Tem pesquisa para tudo quanto é lado... E a comunidade não tem acesso, a escola não tem acesso. (Dono de atrativo, presidente da ATRATUR)

Eu tenho parcerias com as agências, com as pousadas. Eles encaminham os turistas para cá com um voucher. Eles recebem um desconto. E também ajudam a divulgar o atrativo. Todo mundo ganha. Foi o primeiro projeto para poder privilegiar os hóspedes das pousadas. (Dono de atrativo, presidente da ATRATUR)

Contudo, foram citados casos de decepção com os participantes, devido ao aspecto da cultura local:

A Associação é para todo mundo trabalhar junto em prol de alguma coisa, mas aqui o pessoal quer entrar na Associação para uma pessoa ter que fazer tudo para todo mundo ganhar, entendeu? Aí, ninguém merece. (Vice-presidente da Associação Comunitária João Nogueira Duarte)

Dessa forma, pode-se inferir que o surgimento de parcerias requer uma mudança cultural nas pessoas envolvidas nas relações sociais que envolvem interesses em recursos diversos, sobretudo financeiros, pois, inicialmente, a noção da competição impõe uma lógica de que para um ganhar o outro teria que perder (noção de equilíbrio). Mas, pensando a inovação e a geração de valor (social e financeiro), essa compreensão teria que seguir outra lógica. A geração de **valor social e valor econômico** destacou-se nas observações como categoria ainda não resolvida. A visão compartilhada propõe uma compreensão por parte do empresário de que “o outro está ganhando em cima de mim, do meu serviço”. E isso leva também ao não reconhecimento do trabalho do outro para o resultado coletivo.

Essa compreensão sobre a relação de parceria se deu também em termos dos atores não locais, conforme as entrevistas fornecidas e as observações realizadas. Por exemplo, a relação dos empresários do ramo de hospedagem com Booking e outros sites canais de venda. Alguns prestadores de serviço de guia também comentaram o fato de que são eles que prestam todo o serviço, levam o hóspede para os passeios, mas a pousada fica com parte do valor que é cobrado. Em contrapartida, o guia não sabe que a pousada ofereceu crédito para o cliente (recebeu via cartão, por exemplo) e pagou o prestador de serviço à vista.

Além disso, a indicação é o determinante da escolha da maior parte dos serviços locais do ramo de turismo em geral. Logo, a parceria é benéfica para todos. Houve o comentário em uma das reuniões do Fórum de Desenvolvimento Regional de que um empresário havia proibido seus funcionários de indicar qualquer outro concorrente, mesmo que seu estabelecimento estivesse cheio.

A compreensão acerca da dimensão dos benefícios das parcerias é equivocada ou não é igual entre todos. Trata-se de uma competência local que poderia ser mais bem desenvolvida, na opinião de muitos informantes, moradores locais.

As codificações ligadas à categoria **valor social e valor econômico** que contribuíram para a construção de alguns argumentos da dimensão de desenvolvimento econômico estão listadas a seguir:

- Funcionários e moradores não conhecem os atrativos. Não entendem e, às vezes, não se interessam pelo turismo de natureza. Alguns moradores comentaram sobre o fato de os preços dos restaurantes serem muito altos para eles conseguirem levar a família. Comentaram também sobre a importância dos eventos para a integração e da oportunidade de momentos de lazer entre os membros da comunidade. Como, por exemplo, cita-se o relato de uma das feirantes do ramo de alimentação:

Eu entendo que se a comunidade não for boa para ela mesma, ela não vai ser boa para o turista. O que eu sinto aqui na Serra é o contrário. As coisas são feitas para o turista e a comunidade fica em segundo plano, tanto na alimentação quanto na diversão. Não tem aquela coisa voltada para a comunidade. Tem o Pracidade... E, para você ver, acontece na segunda feira e a praça fica cheia... o Mercadinho mesmo... vem turista, mas você vê durante a semana toda os moradores vindo aqui. Seria muito bacana se os feirantes todos percebessem isso. (Edna, feirante na Feira Canela de Ema)

- Valorização do que vem de “fora”: alimentos, bebidas e bens de consumo. Desigualdade social entre turistas e moradores. O acesso a bens de consumo está vinculado a ter que ir a Belo Horizonte para comprar as coisas.

- Conflitos não solucionados em relação à definição do público-alvo das organizações sociais, como o Mercadinho Tá Caindo Fulô e o Ecomuseu do Cipó: atender o turista ou membro da comunidade?

Contradições em relação aos argumentos já colocados também foram percebidas, pois uma enorme variabilidade ou diversidade pode também gerar confusão em relação à identidade

local. Por exemplo, os estabelecimentos que estão na moda por conquistarem maior quantidade de clientes que buscam por opções de baixo custo, por exemplo: refeições self-service ou supermercado (que, segundo comentários, é igual em todo lugar). Esses serviços contrastam muito dos restaurantes e comércios que investem para oferecer serviços diferenciados ou serviços tradicionais, como os casos da Venda do Zeca e do Mercadinho. Esses empreendimentos costumam ter um custo acima do praticado pelos estabelecimentos considerados mais “populares”, pois não obtêm vantagem em vender em maior escala e precisam cobrar um pouco acima do valor popular para conseguir pagar os custos fixos.

Sobre a categoria **participação de instituições de ensino e pesquisa**, foram observadas algumas evidências específicas do campo estudado.

Apesar de o Parque Nacional da Serra do Cipó ser uma das reservas nacionais mais pesquisadas, segundo informações disponibilizadas por um dos analistas que cuida do SISBIO (sistema de atendimento a distância para registro e autorização de realização pesquisas nas unidades de conservação federais), há um sentimento de que os pesquisadores vão a campo, fazem suas pesquisas e não retornam nada para o local. Tal sentimento foi relatado tanto pelos analistas ambientais quanto por membros da comunidade em reuniões do Fórum de Desenvolvimento Regional. Uma empresária, dona de uma pousada, disse que está cansada de responder a questionários e a dar entrevistas que não dão em nada. Outro dono de pousada disse que já perdeu as contas das vezes que respondeu a questionários e que nunca mais obteve retorno.

Observou-se, também, a atuação de faculdades e universidades em projetos pontuais que, embora fossem interessantes, não tiveram continuidade. Isso gerou um desgaste em vários membros da comunidade e uma sensação de trabalho perdido, pois o conhecimento e os impactos obtidos não foram adiante.

Apesar dessas observações, foram relatadas boas experiências por meio de parcerias feitas com instituições de ensino e pesquisa.

No geral, percebeu-se um bom feedback da atuação pelos projetos do CEFET-MG, a fim de mudar essa questão.

Eu acho que o projeto com o CEFET é uma oportunidade que a gente está tendo, uma via de mão dupla. O aluno participa dos projetos que beneficiam a serra do Cipó e também aprende com a gente. A gente tem uma perspectiva muito boa de um resultado no futuro. (Dono de atrativo, presidente da ATRATUR)

Aqui tem a gente das associações e dos grupos organizados. Mas o CEFET traz outra visão de projetos e envolve também o pessoal da comunidade mesmo. (Artista local, Voluntário na Associação Amigos da Lapinha)

Papel do CEFET-MG importante para formação de cidadãos. (Morador, Empreendedor de um SPA na Serra do Cipó)

Para a execução da pesquisa desta tese, assumiu-se o compromisso de retornar os resultados para a população a partir da continuidade prevista pela realização de novos projetos.

Acerca dos **testes e protótipos** da inovação social, foram levantadas algumas falhas que poderiam explicar o fato de a inovação não superar os estágios iniciais do diagnóstico do problema social e da geração de ideias. O discurso social contra os interesses financeiros (“anticapitalismo”) acaba por excluir a integração de outros objetivos que também estão inclusos na dinâmica do empreendimento social, por exemplo, a dimensão econômica e a sustentabilidade financeira. As discussões ligadas às estratégias de comercialização (aumento das vendas), segmentação de clientes (turistas *versus* comunidade) e remuneração do trabalho administrativo (comissão paga aos vendedores) foram os estopins dos conflitos que acabaram por motivar a saída da principal liderança e fundadora do projeto do Mercadinho Tá Caindo Fulô. A elaboração do projeto na etapa de teste e prototipagem falhou em não considerar essa dimensão.

Na Associação de Moradores, observou-se que a condução dos interesses financeiros é feita de um modo diferente. Os investimentos são de natureza voluntária. Quem tem vontade de contribuir contribui, segundo a presidente. Os serviços prestados possuem uma tabela de preços e a administração recebe uma remuneração definida pelo estatuto. Quem não quer participar simplesmente não participa, de acordo com a presidente. A remuneração da administração provém das contribuições mensais dos associados. O principal elemento integrador é o voluntariado.

A questão é que quando envolve recursos financeiros provindos de um estabelecimento cujo comércio é a principal fonte de renda a situação torna-se conflituosa, pois os interesses e as necessidades dos membros são diversos. A sustentabilidade financeira seria resultante da eficiência na gestão. Os ganhos, teoricamente, são distribuídos de forma equilibrada. Contudo, ainda não se chegou a um consenso sobre como deveria ser uma distribuição justa dos custos, despesas e investimentos.

Logo, a análise dos conflitos também passa por aspectos ligados à gestão. Por exemplo, a última

assembleia do Mercadinho que fez parte da coleta de dados deste estudo, ocorrida em julho 2017, foi catastrófica. Houve problemas em relação à definição da pauta e a anulação de um processo seletivo divulgado à comunidade. A condução da reunião foi confusa. As decisões tomadas não foram consensuais. Na votação, os membros não haviam compreendido qual era a questão que estava sendo julgada.

Nas **reuniões públicas**, no geral, chegou-se às seguintes conclusões:

- O registro das atas não ocorre durante as reuniões. Muitas vezes, a pesquisadora se ofereceu para redigir a ata. A capacidade de expressão linguística entre as pessoas que participam das reuniões é muito diferenciada. Muitas pessoas sentem-se inseguras em assumir essa responsabilidade.

- A lista de presença não é nominal.

- Não há um padrão para registro da ata. Quando isso se torna necessário, ninguém se oferece. Em contrapartida, esse mecanismo é usado como evidência quando se quer contestar o conteúdo de alguma reunião.

- A comunicação é boca a boca. A divulgação é feita por voluntários, que se esforçam para estimular a participação das pessoas interessadas nas questões de pauta.

Em relação à dinâmica organizacional e à gestão de projetos, percebeu-se a maneira de organizar e de começar um projeto novo na “tora”, como eles mesmos se referem. Isso reflete a categoria ligada à **definição de objetivo da inovação – diagnóstico de problemas sociais**. Há, também, uma sensação de falta de planejamento em tudo que acontece. Muitas notícias (de eventos, festivais, de reuniões etc.) são descobertas em cima da hora. A falta de planejamento e comunicação não é exclusiva de empreendedores. Muitos reconhecem essa falha e criticam a gestão pública por isso. A frase “Aqui a gente não fica sabendo de nada” foi repetida por muitos. As **demandas de mercado** são reconhecidas conforme a experiência dos gestores de forma tácita e não provém de um processo explícito, planejado.

Mesmo as ações planejadas para organizar o turismo cultural e melhorar a carteira de atrativos, incluindo roteiros gastronômicos e culturais (iniciativa do SEBRAE), foram criticados por donos de receptivos. Segundo pessoas que têm experiência com receptivos locais, os projetos começam errado por fazerem um diagnóstico superficial.

Os roteiros das rotas do SEBRAE... Eu não conheci a consultora... Foi um processo que despertou muitas expectativas, criou muita coisa, mas um pouco fora da realidade do perfil do visitante da Serra do Cipó. A grande maioria que vem para cá é mineiro. Então, não tem tanto interesse em conhecer uma fazenda de queijo ou de cachaça. Eu levei um pessoal de São Paulo... eles piraram. É um a inovação. Realmente, ajuda... É uma economia solidária, mas o SEBRAE tem essa visão técnica. Mas, antes de tudo, tinha que pensar: Tem esse público? Quem vai querer fazer? (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

Eles implementaram as ideias e finalizaram os projetos, mas os empreendedores não foram capacitados para trabalhar com turismo. Fazer agendamento, atender o turista, trabalhar com os parceiros, tudo isso também foi comentado pelos estudantes.

Eu combinava uma coisa... Depois, na semana, inventavam um monte de empecilho para não ir... Eles decidiam tudo no dia. Mudam em cima da hora o combinado... O queijo da Jane... é mais ou menos um hobby dela. Eu faço meu orçamento com base no preço que me passam. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Em relação à opinião dos empresários e dos gestores públicos, os argumentos estão apresentados em maior detalhamento na próxima fase (entrevistas semiestruturadas).

Ainda sobre a categoria **solução de problemas** envolvendo acesso local ou transporte local configura-se como uma externalidade positiva com o desenvolvimento do setor de turismo. Por exemplo, a oferta de transporte é um problema social que, se solucionado, do ponto de vista do turista agrega valor à experiência e aumenta a atratividade do destino e do ponto de vista da população resolve a questão de deslocamento dos pequenos povoados para a sede do município. Esse foi um dos pontos de pauta das últimas reuniões do Fórum de Desenvolvimento Regional e do COMTUR, que contou com a participação da autora deste trabalho, e, também, uma questão observada nos comentários de vários públicos durante a observação participante.

A oferta de transporte na cidade do interior é muito deficitária, porque os empreendedores, os investidores, não querem investir naquilo que não gera lucro financeiro. Com isso, a população é que fica no prejuízo, pois, às vezes, querem se deslocar do seu povoado para a sede do município, e não tem como fazê-lo. Contudo, quando algum empreendedor anima colocar o transporte, geralmente, é um ou dois dias que dá movimento para ele fazer o transporte. Portanto, é muito deficitário... Seria uma questão para o Poder Público resolver, a partir de uma licitação. O governo ficaria responsável pela contratação dos serviços de transporte da cidade para os atrativos: vans, taxi. A regulamentação é uma questão de segurança pública... Uma cidade como Santana do Riacho, que é essencialmente turística, é necessário que, ao chegar, o turista ele tenha essa facilidade para se locomover de atrativo para atrativo. (Gestor público, Prefeitura do Município de Santana do Riacho)

Sobre a categoria **consciência política, social e ecológica**, algumas evidências puderam ser registradas durante vários momentos da observação participante.

No geral, observou-se uma falta de conscientização ambiental. Segundo relatos de profissionais

que atuam com educação (escolas locais), a educação ambiental ocorre, mas eles enfrentam muitos desafios. Uma professora comentou que alguns pais não querem que seus filhos caminhem um dia inteiro no parque debaixo do sol. Outra moradora comentou sobre ver os próprios moradores colocando fogo no lixo e crianças jogando lixo no chão. Muitos acham trabalhoso fazer a coleta seletiva e consideram que a gestão pública é negligente em relação à essa questão.

Como conclusão das observações, tem-se que o turismo é uma inovação se se considerar o ponto de vista de quem nasceu na região. **Empreendedorismo** foi a categoria que emergiu a partir desse argumento. Os empreendedores pioneiros dos meios de hospedagem e do ramo de alimentação na Serra do Cipó (também nos outros destinos visitados na fase preliminar) que vieram de fora são vistos como elitistas e responsáveis por levar à marginalização da população nativa. Contudo, em conversa com os autodenominados “nativos”, comentou-se sobre o desconhecimento de como começar um negócio. Os empresários pioneiros locais (que nasceram na região) são bem conhecidos e seus negócios são elogiados. Trata-se de empresas que “começaram do zero”. Do ponto de vista empreendedor, eles têm um perfil mais ousado (arriscam bastante) e foram aprendendo com a experiência. Alguns comentaram o apoio dos analistas que já passaram pelo parque.

Moradores (nativos) criticam o fato de não terem o que fazer em relação à exploração do lugar pelos turistas (poluição sonora, trânsito, lixo e depredação dos atrativos naturais), por aqueles que ganham dinheiro por meio do turismo e pelos donos das casas de luxo construídas em terrenos valorizados pela expansão urbana, mas não fazem nada pelo coletivo (não participam das reuniões, não se envolvem na solução dos problemas locais, não estão lá durante a semana e não conhecem como é o dia a dia da comunidade).

O primeiro erro que alguns moradores citaram foi a maneira como o parque foi criado na época da ditadura. O segundo erro foi a tendência de se achar que população é vítima do processo.

Desse modo, a solução pela educação ambiental em conjunto com a educação empreendedora parece uma alternativa viável, pois percebeu-se que os nativos gostariam de ser pioneiros, mas não tiveram oportunidade, acesso e competência para desenvolver a visão de negócio (conversa com pessoas que alugam bicicleta). Eles demonstraram o amor pelo lugar e o cuidado com a preservação das belezas naturais do lugar onde cresceram. Contudo, a inovação passa também pelo conhecimento do mercado. Um mercado, contudo, a que eles talvez não pertençam, por

uma série de fatores, dos quais o principal seria o econômico.

Uma evidência que leva à validação desse argumento é a informação de que a Escola Estadual Dona Francisca Josina oferecerá curso técnico em administração em breve. Por isso, acredita-se que lideranças jovens devam surgir a partir desse curso. Isso porque, na observação participante, viu-se que muitos são condicionados a buscar empregos ou trabalhos precários como meios de renda (serviços de diaristas, pedreiros, jardineiros etc.). Contudo, são rendas baixas. Mesmo porque o trabalho no setor turístico também não é muito valorizado. O empreendedorismo seria, então, uma saída viável dessa condição ou um meio de adquirir uma renda extra.

Outra evidência que valida esse argumento passa pela análise de fatos ocorridos no Mercadinho Tá Caindo Fulô. Um primeiro posicionamento do grupo que ajudou a fundá-lo era não depender do governo. Contudo, as últimas notícias que se teve foi que o governo municipal teve que intervir na economia solidária pelo provimento dos salários dos trabalhadores fixos de lá.

A falta de visão empreendedora e de visão de sustentabilidade financeira do negócio levou à saída da líder, que, por questões ideológicas, sentiu-se desconfortável em continuar com o posicionamento de grande parte dos produtores em transformar o Mercadinho em comércio. Apesar das doações, o comércio dos produtos é que retornava a renda para os produtores. Contudo, os produtores também não tiveram competência para assumir a liderança e elaborar um modelo de gestão alternativo. Interpreta-se que a pouca valorização dos serviços de administração e a falta de uma definição de estratégia para as vendas, concomitante à missão da rede solidária, fizeram com que muitos conflitos ainda não solucionados viessem à tona. Acreditava-se que bastava vender para que o Mercadinho se sustentasse. Assim, as funções de controle, planejamento e comunicação ficaram sem um responsável. O governo interviu para não deixar a iniciativa acabar, pois, afinal, ela resolve um problema social local, que é a valorização da agricultura familiar.

Por último, cabe discorrer acerca das categorias ligadas à **rotina – desenvolvimento e uso de tecnologias, inclusive TIC** – e às **tecnologias sociais**.

Na economia evolucionária (DOSI; NELSON; WINTER, 2000; NELSON; WINTER, 2005) está implícito que a tecnologia deve ser o motor das mudanças econômicas e que as capacidades dinâmicas (que englobam a competência administrativa) devem ser responsáveis por propiciar

a evolução dessas tecnologias no interior e no exterior das firmas. Assim, percebeu-se que uma visão evolucionária das organizações é fundamental para que as tecnologias (inclusive sociais) possam propiciar as mudanças na economia. No modelo de análise final, esse argumento será retomado.

Buscar uma visão integradora das diferentes visões de mundo em uma comunidade e em uma região cujo desenvolvimento sustentável é a meta não é fácil. A noção de recursos humanos é mais ampla que os limites das organizações. Ela perpassa as relações de trabalho, política e sociedade (FLEURY, 1987). Acredita-se que a partir das críticas e do levantamento das contradições inerentes ao sistema (e, também, a qualquer inovação) é possível propor um modelo de análise mais agregador, considerando os aspectos sociais e de gestão inseridos nesse processo.

A noção de sustentabilidade tem relação com a capacidade dos atores de mudar e de corrigir os problemas que levam à extinção de qualquer inovação. Ou seja, uma inovação também precisa ser sustentável numa perspectiva ao mesmo tempo econômica, social e ambiental. Assim, agregar o sentido evolucionário no processo de gestão, colocando a preservação dos recursos naturais (seu uso racional) e o ser humano (sua qualidade de vida, sua autonomia e o acesso a melhorias e informações) no centro desse processo é um caminho profícuo.

O empreendedorismo (geração de negócios e, conseqüentemente, de inovações) passa por parcerias, trabalho coletivo, atuação em rede, diagnóstico e atuação em problemas reais, demandas reais, que vão fazer diferença para o futuro. Pessoas trabalhando juntas geram sinergia. Contudo, esse trabalho deve ser organizado a partir de alguns mecanismos que levariam à eficiência. Por exemplo, a definição de projetos prioritários, de objetivos, de indicadores e de planos de ação constitui-se em um mecanismo que se mostrou útil s em algumas organizações acessadas. A aplicação de metodologias de gestão de projetos de forma simples pode surtir efeitos positivos. Essa constatação resultou da avaliação dos trabalhos de campo (projetos de extensão e visitas técnicas) feitos com alunos.

Foi possível notar pontualmente muitas tecnologias aplicadas com o intuito de reduzir o consumo de energia, de água e de geração de resíduos. Por exemplo, os painéis de energia solar para aquecimento da água dos chuveiros e de uma piscina em uma pousada, além da construção de móveis com madeiras de árvores retiradas do local, do espaço de compostagem de alimentos e dos reservatórios de água de chuva, para regar plantas.

Foi interessante observar na fala de um dos empreendedores o aspecto ligado à racionalidade econômica quanto à escolha de fonte de energias renováveis.

Quando você passa a utilizar energia solar ao invés da elétrica, você não está sendo sustentável só para o meio ambiente, para as pessoas no futuro. Você também está fazendo bem para o seu bolso. (Empreendedor de meio de hospedagem 2)

Durante o período de coleta de dados, houve um curso oferecido pela Ultramig, em parceria com o Mercadinho Tá Caindo Fulô, de culinária, ensinando muitas receitas com produtos locais e também a otimização na utilização dos alimentos. Houve também uma palestra sobre a difusão das plantas alimentícias não convencionais (PANCs), encontradas na região em abundância, mas que, às vezes, são desconhecidas da maior parte da população, as quais poderiam ser utilizadas na alimentação, pelo alto valor nutritivo que possuem.

A participação em cursos nos quais as tecnologias sociais desenvolvidas localmente são difundidas foi também um mecanismo observado que demonstrou boa eficácia: avaliação dos participantes sobre aprendizado pela prática (ou seja, aprender colocando a mão na massa e ver o resultado do conhecimento teórico a partir da aplicação dele). Contudo, os cursos ainda são restritos ao público que tem interesse em aplicar os conhecimentos adquiridos e também envolvem custos que muitos não teriam condições de arcar.

Outras codificações relevantes, mas que não foram aprofundadas por fugirem dos aspectos ligados ao objeto de estudo:

- Conflitos políticos, visões de mundo diferentes, ideologias, especulação imobiliária.
- Atuação de ONGs ligadas à defesa do meio ambiente, com destaque para a atuação do INOT no Fórum de Desenvolvimento Regional da Serra do Cipó.

Relacionam-se, a seguir, os pontos observados nas visitas realizadas aos estabelecimentos nos quais foram realizadas as entrevistas que influenciaram parte das interpretações feitas:

- Excesso de informalidade e falta de definição de processos;
- Utilização mínima de registros e procedimentos formais para atender o cliente;
- Gestores vivem para “apagar incêndios”;
- Relações com clientes são quase pessoais. Clientes sentem-se amigos dos donos.

Como neste tópico se propôs a descrever os casos identificados no *locus* da pesquisa – ou seja, o caso da Serra do Cipó – a síntese dos dados tem relação, principalmente, com as especificidades das organizações acessadas e com a dinâmica econômica local. Dessa forma, as categorias identificadas não podem ser generalizadas. Contudo, apresentam pistas e insights sobre como a inovação ocorre, sobretudo, em empresas prestadoras de serviços de pequeno porte e apontam direções para a definição de políticas públicas. Por exemplo, a categoria **estruturação dos serviços**. Ao abordá-la, foi possível perceber que as falhas nos planos operacionais das organizações não permitem a continuidade ou evolução das inovações. **Participação de instituições de ensino e pesquisa**, categoria que também esteve presente nas entrevistas, apesar de ser importante para a formação do sistema de inovação, tem relação com o fato de os atores compartilharem da opinião de que as pesquisas "não voltam" para a comunidade. Assim, demonstram-se dois pontos que não tinham sido tratados e que merecem um aprofundamento em se tratando do contexto brasileiro.

**Colaboração, definição de objetivo da inovação – diagnóstico de problemas sociais e demandas de mercado** são categorias que estão relacionadas entre si. Foi possível notar que a maneira de iniciar os projetos, geralmente, é sem planejamento e que a comunicação é ineficiente. Isso faz com que a percepção dos gatilhos da inovação não seja igual entre os agentes, pois as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do destino, quando tratadas por meio da união dos atores, gerariam compartilhamento de ideias. Além disso, as demandas do mercado são reconhecidas conforme a experiência dos gestores e de forma tácita. Dessa forma, o diagnóstico dos problemas nos quais se deve atuar e a definição do objetivo da inovação partem da iniciativa de um indivíduo que se compromete com um projeto. A união dos atores para a colaboração nos diferentes processos da inovação geraria, assim, uma sinergia dos esforços, a fim de se alcançar os resultados almejados. Consequentemente, geraria valor social. Esses resultados poderiam ser compartilhados de forma objetiva, e não simplesmente serem decorrentes de ações com interesses difusos.

O desenvolvimento de um setor econômico depende da formação de negócios locais. Nesse sentido, **empreendedorismo** surgiu enquanto uma categoria dentro da dimensão de desenvolvimento econômico no nível transformacional. A atuação de instituições de ensino para a formação da competência empreendedora e a noção de sustentabilidade também estão vinculadas a essa categoria. Na seção seguinte, essa questão foi abordada em maior profundidade.

Quanto à categoria **valor social e valor econômico**, evidenciou-se que não existe uma relação clara entre cada tipo de valor. Pois não são levantados indicadores para sua mensuração. Contudo, a questão de o relacionamento entre concorrentes e parceiros resultar em ganhos compartilhados (valor social gerando valor econômico) também foi tratada na fase seguinte da pesquisa.

As principais categorias da dimensão da dinâmica organizacional foram: **formação de equipes, competências sociais, solução de problemas** (também tratada na fase seguinte), **ferramentas gerenciais – reuniões públicas**, destacando, também, as categorias que compuseram o nível transformacional: **testes, protótipos, transmissão do conhecimento** (também tratada na fase seguinte) e **tecnologias sociais** (também abordada na fase anterior).

Os indicadores dessas categorias nesta fase do estudo apresentam bastante conexões entre si. Por exemplo, o agrupamento de pessoas com diferentes competências para a elaboração de soluções em conjunto. Outro exemplo envolve o desenvolvimento de redes sociais, a gestão de conflitos e a união de esforços para a solução de problemas coletivos, juntamente com os meios para a geração de inovações pela perspectiva do design. As ferramentas de planejamento estratégico, comunicação e gestão de projetos em associações e reuniões de interesse público seriam os principais aspectos do campo da gestão que poderiam ser desenvolvidos, tendo como pano de fundo o desenvolvimento de tecnologias sociais. No que tange à categoria **teste e protótipos**, conclui-se que a dimensão econômica e sustentabilidade financeira reúne pontos falhos nos testes e protótipos e o processo de tentativa e erro ainda é o mais aplicado pelas organizações. Conclui-se também que a divulgação, promoção e aplicação dos conhecimentos pelos praticantes se dá de modo muito pessoal, sem processos ou métodos definidos, com destaque para os conhecimentos em TIC.

Esse último aspecto tem relação com a categoria **rotina – desenvolvimento e uso de tecnologias, inclusive TIC**. Pelo que se observou, o aprendizado no interior das organizações se dá, sobretudo, pela prática. Ou seja, a incorporação do conhecimento ou da tecnologia ocorre no dia a dia da organização, com pouca atuação (ou atuação pouco eficaz) de agentes externos.

Por último, cabe discorrer sobre as categorias da dimensão recursos humanos. Primeiramente, a categoria em destaque foi **liderança** (que também foi tratada na fase seguinte). A existência de lideranças para tomar frente dos projetos, acompanhar a execução dos mesmos e conduzir reuniões é fundamental, tendo em vista o processo inovativo. Além disso, ela guarda o histórico

dos processos, das propostas de projetos trabalhadas e do conhecimento gerado. Nesta fase do estudo, essa categoria esteve, em diversas passagens, ligada à categoria **voluntariado e comprometimento**. Foi possível identificar ações não remuneradas de responsabilidade de indivíduos, reconhecidas por gerar valor social local, demonstrando o importante papel dessas lideranças.

A atuação dos agentes por meio de conselhos contribuiria para a educação ambiental e a formação de consciência política e histórica. Além disso, a integração dos agentes na formação de redes e associações possibilitaria o acesso à informação e comunicação por indivíduos que não participavam na definição de políticas e que eram isolados dos processos de discussão e de tomada de decisões públicas. Conforme evidenciado nas observações, isso também poderia contribuir para a formação de consciência política, social e ecológica.

#### **4.3 Apresentação dos resultados da terceira fase – entrevistas semiestruturadas**

Nesta fase da pesquisa, as respostas dos entrevistados às questões colocadas a partir de um roteiro semiestruturado, após serem tratadas, permitiram as categorizações finais. Dessa forma, as categorias prévias funcionaram apenas para conduzir as conversas. Os informantes eram livres para expor suas opiniões e narrar suas histórias. Por isso, ordenaram-se as narrativas por categoria, para depois codificá-las conforme as dimensões e os níveis de análise. As categorias presentes nos casos foram cruzadas e, posteriormente, comparadas, a fim de possibilitar a elaboração dos argumentos finais que compuseram os resultados desta fase do estudo. Assim, para cada dimensão foram descritos os argumentos, seguidos dos dados e das interpretações que os evidenciam, conforme a categorização feita. Cabe lembrar que algumas categorias presentes nesta fase do estudo também apareceram nas fases anteriores.

Utilizou-se a análise de conteúdo como técnica de tratamento das transcrições. Muitas opiniões foram consideradas como categorias emergentes, mas receberam tratamento especial, a fim de serem verificadas a partir da triangulação com os dados recolhidos e categorizados nas fases anteriores. O segundo objetivo específico deste trabalho foi cumprido, tendo as percepções dos gestores e tomadores de decisões das organizações (públicas, privadas e sociais) como fontes principais. Contudo, algumas interpretações das observações também foram utilizadas para complementar, contrapor ou comparar tais percepções, no sentido de evitar o viés.

A partir da análise das entrevistas, foi possível responder às questões intermediárias que surgiram a partir da interação com o campo e o fenômeno estudados: *Por que não há dados suficientes sobre o setor de turismo para poder ser trabalhado a partir de políticas públicas? Como é a gestão pública do setor? Como os gestores das empresas privadas trabalham? Como são suas rotinas? Como os empreendedores tomaram a decisão de investir esforços e recursos no setor de turismo? Quais foram as oportunidades observadas? Quais são as inovações necessárias? O que impede a inovação? Como as organizações desenvolveram as competências necessárias para prestar os serviços com qualidade? Qual é a visão de futuro para a serra do Cipó? Quais inovações já ocorreram? Quais problemas sociais demandam inovações?*

Logo, os argumentos que respondem a essas questões estão colocados a seguir ao longo do texto, conforme as dimensões de estudo.

Inicialmente, quanto à dimensão **desenvolvimento econômico**, as primeiras descrições têm a ver com a categoria **definição de objetivo da inovação – diagnóstico de problemas sociais**. Optou-se por começar a apresentação a partir desta categoria, por representar as questões específicas do campo no que tange ao reconhecimento de oportunidades para inovação.

Serra do Cipó: pontos fortes, pontos fracos, problemas sociais.

A localização seria um dos principais pontos fortes da Serra do Cipó. Contudo, conforme a opinião tanto de empreendedores quanto de gestores públicos, esta característica levou à acomodação do destino, pois a proximidade de Belo Horizonte garante um fluxo razoável de turistas, principalmente durante os fins de semana e feriados. Essa evidência também foi identificada em estudo anterior (EPLER WOOD INTERNATIONAL, 2007).

Nós estamos a apenas sessenta quilômetros de um aeroporto que te leva para qualquer lugar do planeta. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

A serra do Cipó é uma referência do turismo em Minas e no Brasil e tem um potencial gigante, latente, que não é aproveitado como deveria ser. O destino é acomodado. O destino se acomodou porque está a cem quilômetros de BH. Muitas pousadas só funcionam no final de semana. Tem pousadeiro que não tem interesse de crescer. Não tem interesse em abrir dia de semana. Lógico que há exceções. Há pousadas extremamente profissionais e focadas nesse trabalho. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Outro ponto de destaque é a diferenciação entre o comportamento do consumidor local e o do que vem de fora. Cabe observar que o cliente local é visto de maneira diferenciada entre os que

atuam no setor de comércio e os que atuam na prestação de serviços aos turistas. Para os primeiros o público local são os moradores, enquanto que para os prestadores de serviços o público do estado de Minas Gerais representa o cliente local.

O pessoal daqui gosta de comprar fiado, mas não pagam nunca. Demora quatro meses. (Empreendedora de estabelecimento comercial)

Os turistas bons são os de fora. O mineiro é desconfiado. Não coopera com a gente. Prefiro vender pela agência em São Paulo do que por Belo Horizonte. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

No caso do Mercadinho Tá Caindo Fulô, apresentado no tópico anterior, a comunidade local foi vista como o principal público do estabelecimento. No que se refere ao diagnóstico de problemas sociais para inovação, essa questão do consumidor ou público alvo torna-se relevante na definição dos objetivos das inovações para o destino.

A infraestrutura turística instalada e potencial para melhorias configura-se como oportunidades para a promoção do desenvolvimento econômico.

Em termos de circuito, Santana do Riacho é onde há maior concentração de infraestrutura... Não está pronta, mas dos municípios é a que tem maior e melhor condição de receber o turista. O circuito precisa, em termos de divulgação, mostrar que não é só aqui. Tem outros municípios diversos, cada um com suas características, mas que possuem uma similaridade muito grande... por estarem dentro da APA. Tem uma produção diversa, cachaça, queijo, artesanato... Dom Joaquim tem um artesanato fortíssimo... doces. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó).

Por iniciativa do Circuito Turístico Serra do Cipó, realizou-se um inventário recentemente sobre a quantidade de pousadas. A estimativa é que existam mais de 110. Há, também, muitos empreendimentos informais e casas de aluguel que não entraram no inventário. Dessa forma, não se sabe a dimensão da infraestrutura turística instalada lá.

Dos problemas sociais e das demandas apontadas que podem ser os gatilhos para inovações sociais citam-se: transporte local, moradias populares e integração da rede de empresários.

O transporte aqui é outro problema. É tudo muito longe. As distâncias são longas. Até para ir para o parque. São oito quilômetros Km do centro. Não dá para ir a pé. Até para o funcionário é difícil. Tem gente que usa o próprio carro para ficar levando turista. As vans clandestinas... Os carros são mais confortáveis e mais baratos que o ônibus. O ônibus a 37 reais é um absurdo... Dois problemas aqui é habitação e transporte... Até a saúde aqui, por pior que seja, tem dentista, tem médico...a escola... Temos bons exemplos. A Copasa a Cemig... mas tem a desunião. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

A falta de comunicação e de integração da cadeia de prestação de serviços do setor de turismo

também foi resultante dos diagnósticos fornecidos pelos entrevistados, como exemplificado a seguir:

Cada dia aparece uma pousada. Está um negócio desordenado, para falar a verdade. Quem tinha uma casa agora está virando pousada. Tem um, dois, três pousadeiros que preocupam aqui. As pousadas dependem totalmente do parque, só que eles não preocupam. Faltava verba para repor uma bomba que queimou. Não tinha água nos banheiros. Apenas meia dúzia de pousadas ajudaram. Então, é complicado! Se o parque fecha, eles vêm aqui reclamar. Tem gente que está numa pousada, chega na porta do parque e fica impressionado, pois não sabia que o parque existia. (Empreendedor individual, membro da Associação dos nativos - aluguel de bicicleta)

Foram abordadas também a necessidade de definição da identidade do destino e o potencial de variação no perfil do turista.

Há interesses diferentes tanto para o local quanto para o próprio negócio. Tem gente que não quer crescer, quer ficar pequeno. Mas foi percebido pela análise do SEBRAE que se você quer viver de turismo ainda há potencial para crescer... não só em termos de quantidade, mas da qualidade do turista que vem, de ocupação que ele pode ter aqui no local e, principalmente do tipo de turista que virá, pois, hoje, 90% do turista que vem vem da região metropolitana de BH. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Tem o município indutor, que é Santana do Riacho, mas você tem toda uma oferta diferenciada no entorno. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Outro problema relatado envolveu o lixo e a falta de conscientização ambiental.

A prefeitura contrata um pessoal pouco capacitado para cuidar do lixo. Não faz a coleta seletiva. Não educa a população. E agora quer taxar o lixo. Mas se houvesse coleta seletiva, diminuiria muito a quantidade de lixo.” (Empreendedora de estabelecimento comercial)

Da categoria **compartilhamento de visões – unidade de princípios, identidade local**, extraiu-se um importante argumento:

Relacionamento com cliente resulta em valor para o desenvolvimento local (fortalecimento da identidade local).

Foi possível separar nas entrevistas perspectivas muito interessantes sobre a construção do relacionamento com o cliente, que resulta em valor para o desenvolvimento local, pois fortalece a identidade local com os clientes. Alguns aspectos são únicos da cultura e da empatia que os empreendedores conseguem estabelecer com a clientela. Muitos são de natureza tácita, mas quando verbalizados tornaram-se explícitos e úteis para a construção desse argumento:

Você tem que perceber o desejo do cliente. Isso você faz no telefone. No e-mail, você tem uma ideia do que ele quer, mas no telefone você sabe tudo o que ele quer... Você

vai saber o nível de exigência dele e em que que vai ser essa exigência. Tem turista que vai se surpreender só com a infraestrutura de um quarto... Tem o ecoturista que pergunta do parque... Tem aquele turista que quer sair da rotina, fazer alguma coisa diferente. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Eu pergunto no café da manhã do domingo como foi a hospedagem. Tem a ficha de cadastro que todo hotel tem que ter, mas eu faço algumas questões. Estou desenvolvendo uma avaliação para desenvolver o marketing: se é a primeira vez que ele está vindo, se ele veio por indicação. Nosso índice de fidelização é muito bom. Quando a pessoa vem por indicação ela sai elogiando. É muito bom. Tem algumas coisas simples de resolver que o hóspede às vezes avisa: uma porta rangendo, por exemplo. A avaliação no Trip Advisor também influencia muito. Todo mundo comenta da estrutura de lazer e do atendimento. Tem vez que o cliente até fala o nome do funcionário para elogiar. (Gestor de meio de hospedagem)

O principal é o atendimento. Quando o cara já liga, ele percebe se foi bem atendido ou se foi mal atendido. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Houve também incidente no qual o pousadeiro afirmou indicar a pousada de um concorrente para o cliente depois de uma conversa no telefone sobre suas expectativas.

Estávamos juntos no restaurante... Os empresários, às vezes, se reúnem lá... Aí chegou o dono da outra pousada com o cliente. O cliente queria me conhecer... Olha a visão que ele saiu do destino! Isso para mim é suficiente. Se todos fizessem isso, as pessoas iriam ter uma visão da serra do Cipó surpreendente. Se você entende o que o cliente está buscando e consegue oferecer isso para ele... (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Essa questão também se reflete numa competência social que gera valor social: a rede de relacionamento entre os concorrentes/parceiros, e, conseqüentemente, valor econômico. Essas categorias também foram abordadas no tópico anterior. Alguns pousadeiros levantaram aspectos da amizade que eles mantêm, do companheirismo. Eles compartilham a ideia de atender o cliente do destino, pois seria a imagem da Serra do Cipó que está em jogo, não apenas o empreendimento individual.

Os problemas que geralmente surgem em meios de hospedagem são de expectativa. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

A pessoa que vem aqui quer conforto. Não quer sair. Já tem a cachoeira aqui. Tem outras pousadas que criticam isso. Falam que a gente tira o hóspede dos restaurantes. Eu concordo, mas quando a gente construiu não tinha nada. Mas se a gente fosse na época mais empreendedor, empresário, a gente não colocava. A gente aprendeu a ser empreendedor. Quanto eu vejo os outros, eu penso: “a gente tem que aprender com esses caras”. Eu luto por isso. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

No geral, o conhecimento sobre turismo foi adquirido na prática. Nenhum empresário entrevistado frequentou faculdade de turismo; apenas a gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó. Ou seja, a competência individual, a experiência e o tempo no setor, bem como a relação entre os concorrentes, são os elementos que configuram a qualidade do atendimento. Assim, a

**difusão de inovações** ocorre principalmente a partir do relacionamento e da comunicação entre os que atuam no mesmo ramo.

De um lado, a organização se molda às contingências da demanda, o que pode ser bom para atingir a fidelização do cliente; de outro, há uma indefinição de padrão ou parâmetros da qualidade de prestação do serviço. Por exemplo, a qualidade do serviço para atender o turista internacional ou os turistas mais exigentes é um elemento difícil de ser alcançado, na opinião da maior parte dos donos de pousadas.

Um dos empreendedores narrou como ocorreu a estratégia de implementação do turismo de experiência, uma inovação na experiência do turista, incluindo uma vivência cultural:

Uma vez o Quincas da viola queria fazer um evento. Havia mais dois violeiros com ele. Isso foi no início, em 2012. Ele não tinha ainda o espaço que tem hoje. Daí eu dei a ideia dele fazer uma intervenção no café da manhã para os hóspedes convidando para o evento da noite. Resultado: todo mundo foi e adorou. Teve hóspede que chegou para mim e disse: “eu nunca tinha vivido isso, foi incrível!”. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Em uma das entrevistas, o pousadeiro explicou que, se vem um turista que chega em Belo Horizonte para ficar quatro dias pelo menos, o roteiro básico é: cidades históricas (Ouro Preto e Mariana), Inhotim e serra do Cipó. Mesmo quem trabalha no ramo em Belo Horizonte passa instruções equivocadas para esse turista. Assim, depreende-se que o turismo (ou o relacionamento com o turista) é pouco desenvolvido, mesmo considerando o entorno do destino. Dessa forma, **compartilhamento de visões** deveria ocorrer também no nível do estado.

Como exemplo, cita-se o relato sobre a Copa do Mundo em 2014:

Começou a chegar aquele tanto de gente de ônibus, falando outro idioma, sem informação direito. Perguntava aonde era o parque... e eles não se hospedavam. E tinham que pegar o ônibus de volta. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Observou-se que o contrato para a prestação de serviços é totalmente tácito. Existe uma relação de confiança entre o do cliente e o meio de hospedagem e demais serviços turísticos. Por isso, o processo de relacionamento com cliente é um dos processos fundamentais dos empreendimentos acessados. Esta questão também tem relação com a dimensão recursos humanos, pois a construção dessa confiança entre cliente e organização se dá a partir da interação com os funcionários ou os prestadores de serviços. Nesse sentido, tais pessoas devem ter esse objetivo claro, para poderem atuar da forma adequada. Todavia, o mecanismo que permite que o relacionamento com cliente gere impacto nos procedimentos internos é um

processo de avaliação por meio da observação sistemática por parte do empreendedor, mas que não faz parte de nenhum processo formal ou planejado da organização.

Por exemplo, nosso lanche não tinha sanduíche. De tanto o pessoal reclamar, a gente colocou o sanduíche. Foi incrementando. A gente leva o pessoal da escola para conhecer o parque. Inovar é difícil. A gente não tem tempo para inovar. A gente não tem tempo nem para sentar. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

Mesmo na gestão pública há um aspecto cultural sobre a abertura e disponibilidade que permite um relacionamento bastante próximo com os cidadãos.

O contato direto com as pessoas facilita. A porta aqui da secretaria fica aberta. O pessoal aqui chega, me fala o que está acontecendo, traz as demandas. (Gestora pública 1, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

Qualidade no atendimento, processo inerente à prestação de serviços, leva à profissionalização do setor. O mercado força essa adequação.

Na Serra do Cipó, pôde-se perceber que a visão de quem veio de fora e sua experiência anterior em outro local influencia a forma de enxergar a prestação de serviço, que, é claro, impacta a estratégia do negócio. Esta questão foi percebida tendo em vista que os nativos da região viram o turismo acontecer e, às vezes, não tiveram acesso nem oportunidade de experimentar alguns serviços que são disponíveis em outros lugares. Dessa forma, o argumento colocado tem relação, principalmente, com a categoria **difusão de inovações**.

A ideia de que “é só deixar a porta aberta que o turista aparece” até hoje está no imaginário de muitos que cresceram na região e convivem com essa realidade. Mas quem vem de fora já viajou para outros lugares, conhece a dinâmica do setor. Ou mesmo, quem tem um contato direto com o turista e suas demandas sabe que não é bem assim. Ele percebe a necessidade de desenvolver uma competência competitiva diferenciada.

Assim, há, nitidamente, uma diferenciação das organizações “domésticas” das “profissionais”. O histórico, por exemplo, do primeiro site turístico da Serra do Cipó demonstra o argumento colocado. O mercado turístico tem levado a diversas adequações, que têm permitido uma maior profissionalização do setor:

Havia um site, que funcionava até bem. Muita gente entrava nele, mas o cara que criou não tinha um foco só. Eu conhecia ele. Ele chegou a morar aqui na Serra, mas ele trabalhava em varias frentes. Não atualizou o site, não investiu no negócio. Deixou informação muito antiga. Acabou perdendo para outros. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Antes era impressionante: o turista chegava na porta da pousada, o telefone tocava. Hoje é diferente. Você tem que ir atrás. Hoje há o dobro de opções, opções sofisticadas, infraestruturas cada vez melhores. Dentro das pousadas, as pessoas estão proporcionando cada vez mais novas experiências pro turista. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Tem dono de pousada que indica um pessoal amador aí para guiar o turista. O cara chega na pousada bêbado, consumiu droga, fumou maconha... sabe o que acontece? O turista vai embora da Serra do Cipó. A pessoa, além de fazer um passeio, ficaria mais dias na pousada do cara. Então, infelizmente, os donos de pousada aqui são muito amadores. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

A pessoa tem que entender que quando uma pessoa vem para a Serra do Cipó ela não vem para ficar na pousada. Ela vem para conhecer os atrativos. O cara na pousada não sabe nem explicar o que tem na Serra do Cipó. Já teve gente que chegou pra mim e falou que estava indo embora porque não tinha nada para fazer na Serra. Quantas pessoas vem aqui e acha que é só Cachoeira Grande e o Véu da Noiva que existe? O problema começa no cara da pousada. Ele tem que treinar o recepcionista dele, senão o turista vai embora falando mal da pousada e do destino. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

Os guias se profissionalizaram um pouco mais, mas isso para aqueles que são cadastrados. A rede de prestador de serviço é muito pequena. Eles agora têm uma tabela de preço. Antes cada um cobrava um valor. Uns cobravam um absurdo; outros, muito baratos. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Vim do comércio. É uma área que exige que a gente seja muito dinâmico. Eu via pousadeiro que demorava dois dias para responder um e-mail. A falta de profissionalismo era muito grande. Eu via aquilo tudo, pois eu vinha antes para ficar hospedado aqui. E eu pensava: “Como é que o cara quer vender dessa forma?”. E comecei minha pousada respondendo os e-mails, mandando fotos, dava dicas de passeios, avisava sobre o fato dos estabelecimentos comerciais não aceitarem cartão de crédito, algumas cachoeiras cobravam para entrar... Enfim, fazia o atendimento diferenciado. Era pequeno, mas vendia bem. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Em contrapartida, há algumas percepções, inclusive de empresários que são da região, que vão ao encontro das mais modernas teorias de marketing (marketing de relacionamento).

Boca a boca é o que funciona. Você atende bem o cliente. Se ele gostou vai falando com outro. (Empreendedor serial, dono de vários estabelecimentos comerciais)

A gente tem avaliação de cliente, mas no final de semana, às vezes, eu tenho uma avaliação só, duas, no máximo. Não é obrigatório. Ela me norteia, porque eu faço a tabulação dela. Aí eu consigo ver. Eu tenho um parâmetro: conforto do apartamento, custo benefício. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Por exemplo, uma questão que me faz pensar: localização. Por que a pessoa acha que minha localização é ruim? Minha localização é maravilhosa. Eu tenho uma cachoeira aqui. Eu interpreto assim: eu tenho uma parte de estrada de terra. Tem gente que não gosta de colocar o carro em estrada de terra, apesar de ser mínimo. Eu estou distante do centro comercial. Tem que ir de carro. Não dá para ir de a pé. A única interpretação que eu tenho é essa (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Telefone toca, você tem que atender imediatamente. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

É válido destacar algumas transformações com o processo de profissionalização do serviço pela qualidade no atendimento. Por exemplo, as regras de reserva que eram procedimentos que passaram de tácitos para explícitos após padronização entre os demais meios de hospedagem. Outra transformação importante é a formação de competência social, que, no nível local, também gera profissionalização ou organização coletiva:

As regras para reserva são muito parecidas de uma pousada para outra. É básico. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

A primeira virtude de um destino é a organização. Agora é que as pessoas estão se falando, que os atores estão trocando informações. As pessoas que vieram de fora porque viram oportunidades, que conheceram outras regiões, e não só a Serra do Cipó, que perceberam a importância de participação, inserção na comunidade. A ideia do comercial funciona sozinha, mas funciona muito melhor se for com uma ideia de cooperação e, principalmente, de parceria com a comunidade, com o produto, com o Poder Público municipal. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

A seleção se dá pelos próprios clientes. “A coisa vai se organizando... Se você for ‘meia boca’ você está fora.” (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

No nível da gestão tanto pública quanto privada a cooperação gera valor social também, justamente por promover a difusão da inovação. Por exemplo, o esforço de obtenção de dados sobre o destino remete a essa organização entre agentes. Contudo, isso ainda está em processo de construção.<sup>43</sup>

Os resultados da pesquisa de iniciação científica realizada no âmbito do CEFET-MG também corroboram o argumento colocado. Uma das conclusões do estudo é que há uma acomodação decorrente do potencial natural da região, que por si só atrai os turistas. Os donos dos estabelecimentos que não residem na cidade possuem uma relação fragilizada com seus funcionários. Em contrapartida, os que moram na cidade possuem uma relação mais estável e satisfatória. No primeiro caso, os donos só aparecem no fim de semana, não se interessando pela integração com o local ou, mesmo, com questões coletivas, como, o lixo ou a participação em pesquisas ou reuniões como as do Fórum e dos conselhos. Preferem “esconder” a informação acerca do estabelecimento, com medo de que ocorra alguma fiscalização, e tratar como se fosse o seu negócio de final de semana, e não o seu negócio profissional.

Essa questão abriu margem para que pessoas de fora que queriam investir no setor pudessem se destacar, segundo opinião do pousadeiro que gerencia o maior número de pousadas na região.

---

<sup>43</sup> A colaboração, enquanto categoria da dimensão desenvolvimento econômico, ainda será discutida na seção que trata da análise dos resultados.

Contudo, alguns conflitos não declarados ocorrem com muita frequência, pois algumas pessoas nativas da região referem-se aos empresários como aqueles que foram para lá para ganhar dinheiro.

Cabe observar que essa crítica é inerente ao turismo. Alguns estudos e notícias já apontam os conflitos que são gerados pela atividade (a turismofobia, por exemplo). A população percebe as externalidades negativas do turismo, e não os benefícios, que ficam concentrados naqueles que são os empreendedores ou investidores, sobretudo em se tratando de uma atividade emergente, com muita informalidade ainda. Essa questão será mais bem discutida na categorização que trata da atuação do Poder Público, mais adiante.

Consciência ambiental da população, no geral, altera a dinâmica do turismo. A profissionalização do setor (visão estratégica) força essa adequação também. Importância da atuação de instituições de ensino em educação ambiental.

Os principais comentários que geraram as categorias para a definição desse argumento referem-se às mudanças e às observações quanto ao comportamento dos turistas:

Estamos numa transição do destino, que é uma transição cultural das pessoas que visitam aqui. Não é mais churrasco na cachoeira, como se dizia antigamente. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

A pessoa agora tem que reservar uma pousada para poder se hospedar, senão não vai encontrar um lugar para ficar com facilidade. Se você quiser conhecer o destino, você pode baixar o aplicativo que vai ter todas as informações, com geoposicionamento das cachoeiras. As cachoeiras dentro de propriedade privada cobram uma taxa. Isso está acontecendo em uma velocidade muito grande. E, às vezes, as pessoas que estão por visitar e que têm a informação dessas pessoas antigas ainda não entenderam que as coisas mudaram. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Na definição do *locus* da pesquisa, foram apontadas as externalidades positivas do turismo. A partir das entrevistas, foi possível identificar esses aspectos<sup>44</sup>, mas também mudanças que ocorreram devido a ações para combater as externalidades negativas com o turismo predatório:

Aqui já teve essa ideia de bagunça, de turistas que vinham da grande região de Belo Horizonte, que ainda é a maioria. Mas eles já estão percebendo essa transição. Ainda há conflito. Para um ônibus de excursão. Aí, tem que explicar que ele não pode mais fazer aquilo. As invasões elas acabaram. Para acabar, foi polícia. Teve conflito... Foram quase cinco anos, com polícia ambiental e tudo. (Empreendedor de meio de

---

<sup>44</sup> As questões do desenvolvimento de alternativas para o transporte de turistas e da população local já foram discutidas. Houve também acesso a serviços que antes não havia no local por parte da população.

hospedagem 3)

Um exemplo de inovação ou de mudança drástica que ocorreu, relatado pelo dono de um dos atrativos mais visitados da Serra do Cipó (a Cachoeira Grande), foi a proibição da entrada com bebidas alcoólicas na cachoeira. Foi uma medida de grande impacto, que obrigou a mudança de hábitos dos frequentadores dos atrativos. Era muito comum grupos chegarem com caixas de cerveja ao local. Apesar de alguns pensarem que iria prejudicar o turismo, foi uma medida surtiu efeitos benéficos em vários aspectos, pois deixaram de ocorrer muitos problemas decorrentes do uso de bebida alcoólica.

Embora haja uma percepção de transição do turismo, foi possível encontrar posicionamentos diferentes em relação à transição do turismo ou à variabilidade de públicos.

A gente está numa cidade que se diz ecológica que não tem nada de ecológica. O pessoal quer até hoje ir para a cachoeira fazer churrasco. (Empreendedora de estabelecimento comercial)

Antigamente, antes da chegada da MG010, o público que vinha aqui era diferente. Buscava um lugar calmo. Era mais aventureiro. Hoje, com a chegada do asfalto, há muito baderneiro. Esse cara de antigamente não se importava de comprar um lanche de trilha em um cara local. Hoje em dia, esse tipo de público vai para a Chapada do Veadeiros. Aqui espantou esse tipo de público porque virou uma cidade. Os pousadeiros criaram esse negócio... Eles indicam a Mãe D'água para o hóspede ir. Diz que o parque é longe e que na Mãe D'água é de graça... Poxa! É muito ruim para o lugar. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Ambos os membros dos receptivos turísticos que participaram do estudo comentaram que já fizeram ações de integração com a escola para criar consciência ambiental nos jovens de lá. A gestora do circuito comentou sobre a atuação das instituições de ensino na promoção da educação ambiental:

É importante a instituição de ensino sair da teoria e vir para a prática, trazer os alunos para a realidade e ver os resultados. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Em suma, pôde-se notar que **participação de instituições de ensino e pesquisa, empreendedorismo e noção de Sustentabilidade** foram categorias que estiveram relacionadas entre si na maior parte dos resultados encontrados a partir da realização desta pesquisa.

Fragilidade do setor de turismo, sujeição a riscos de diminuição de demanda. Empresários, pela primeira vez, perceberam que tinham que se unir. Exemplos de ações coletivas para solucionar problemas que atingem todos da mesma forma.

Esse argumento também está ligado à categoria **definição de objetivo da inovação** –

**diagnóstico de problemas sociais.** Principalmente os empresários pioneiros que atuam no destino turístico comentaram sobre essa fragilidade, pois passaram por uma experiência traumática há vinte anos. Trata-se do boato sobre xistose (esquistosomose) na região na década de 1990. Houve uma repercussão em um jornal (*Estado de Minas*) de uma notícia que se revelou falsa. Pouco depois, o jornal se retratou. Contudo, isso foi uma calamidade (termo utilizado pelos pousadeiros entrevistados) para as pousadas que existiam na Serra do Cipó. Acabou com a visitação por um longo período. Esse foi o primeiro exemplo de união relatado entre os pousadeiros para a criação da Associação Comercial. Mas depois ela perdeu força.

Um dos entrevistados, que participou da fundação da Associação Comercial na década de 1990, diante da questão da xistose, destacou a necessidade de se fazer planos contingenciais. Segundo ele, os empresários da Serra do Cipó estão sujeitos a uma série de ameaças. É muito interessante notar a visão de posicionamento estratégico compartilhado por ele para criar barreiras a novos entrantes. É uma visão trazida pela própria experiência no ramo empresarial (expertise), o que não deixa de ser interessante, considerando-se o poder das associações. Pois as associações seriam mecanismos para competitividade do destino.

A associação nada mais é do que a união de um grupo de pessoas para defender, para estar preparado para desafios, para fazer uma reserva de mercado.... mas o próprio formato das associações leva a uma desarticulação. Quando a associação é muito ampla, é muito difícil. Se ela tem um caixa muito amplo, gera problema. Eu acho que associação deve ser ideológica, filosófica... Tem que ter um compromisso de que para alguma situação que precisar coloque dinheiro ali. Se aluga um escritório, contrata uma funcionária... sem plano de ação. Depois tem um dinheiro, porque tem as mensalidades... E aí? (Empreendedor, dono de atrativo, restaurante e pousada)

Outro exemplo está associado a casos de violência e roubos. Houve um período em que ocorreram roubo de gasolina dos veículos na Serra do Cipó. Foi um problema externo, em que alguns pousadeiros tiveram que ressarcir hóspedes para contornar comentários de insatisfação com o destino.

Uma evidência que reflete o grau de preocupação com invasões, roubos e atos de violência prende-se à necessidade de contratar seguranças para vigiar os atrativos e suas entradas. A segurança é o principal gasto com mão de obra dos atrativos.

Já invadiram e roubaram minha loja. Quase que a gente desistiu. Já tive muitos problemas. (Empreendedora de estabelecimento comercial)

Há, ainda, os problemas decorrentes da sazonalidade, cujas soluções são elaboradas em conjunto:

A gente sabe que a gente tem o funcionário trabalhando e que ele precisa do dinheiro em dia. Então, a gente faz festival de caldo à noite, eventos... divulga no mailing. Como destino, é uma outra questão que precisa ser trabalhada com os eventos. Aí, você tem que trabalhar o destino para cobrir os furos de baixa temporada. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Políticas inconsistentes para o turismo. Falta de continuidade. Esvaziamento das reuniões.

A formulação do argumento acima e do próximo argumento tem relação com um segundo argumento, que será apresentado mais adiante, sobre a articulação entre o Poder Público e a gestão pública para o desenvolvimento do setor de turismo. Tais argumentos, estão dentro da categoria **arranjo produtivo local**, também abordado nos tópicos anteriores.

Conforme os relatos a seguir, que contêm as críticas dos entrevistados, esse inter-relacionamento fica mais evidente. Optou-se por utilizar a citação direta, para não haver o risco de emissão de julgamentos sem sua devida fundamentação a partir dos dados coletados para o desenvolvimento desta pesquisa.

O programa Minas Recebe é do governo de Minas. Os requisitos para participar eram mínimos. Tinha que ter site, CNPJ e tarifário. Só de ter que ter site excluiu um monte de gente do interior. Mas nele você conhece todo mundo, o pessoal do circuito. Eram encontros. Você conhece seus colegas, concorrentes, mas é um ambiente muito bom. Por exemplo, eles convidaram um pessoal de Bonito para falar como o turismo funciona lá. Aí, tinham muitas discussões, principalmente sobre legislação, pois a lei foi criada numa época que não tinha receptivo. E o DER fiscaliza e multa, porque não pode fazer transporte de passageiro... Até hoje não resolveu. Mas, pelo menos, foi uma tentativa de um diálogo. Nessa época, o governo investiu muito dinheiro em turismo, 2013, 2014, mas depois ele cortou. Não tem dinheiro. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Eu desisti dessa turma. É muita discussão, muita politicagem. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

No Brasil, a política para o empreendedorismo está muito abandonada. Tem muitas ações desamarradas. A gente é um pouco desamparada. A comunicação é falha. Nem todo mundo tem o mesmo acesso às oportunidades que estão aí. Falta envolvimento. Nem todo mundo quer se envolver nos processos. Isso é um grande desafio: entender as políticas, leis. (Empreendedor, Dono de Atrativo, Restaurante e Pousada)

A visão da gestão pública não necessariamente tem o foco no turismo, porque é política. Nunca a questão do turismo está sozinha nas secretarias... É turismo, meio ambiente, esporte, cultura. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Há a possibilidade de se abrir outros “Portais” da Serra do Cipó, mas isso depende da mobilização e da força de vontade dos municípios. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Eu tive uma certa decepção aqui na Serra... diferente lá de Lavras Novas. Enquanto eu estava lá, as coisas andavam. Fizemos muita coisa lá. Colocamos nomes nas ruas. A gente conseguia congrega boa parte dos pousadeiros. Aqui na Serra quando eu cheguei eu conheci os pousadeiros. Aqui tinha uma associação comercial, mas teve

uma briga. Aí houve um racha na associação. Aí fundamos o Convention Bureau. Mas o convention bichou também. O que houve foi um problema. Criou-se uma imagem de uma coisa elitista. Foi feito um estatuto que limitava muito a entrada das empresas. Eu estava participando, mas não tinha liderança. Até que o pousadeiro decidiu que não ia ser mais presidente. Ninguém queria aceitar ser presidente. Aí, eu virei presidente. Sobrou pra mim. Então, sentei e começamos a trabalhar. Fizemos o Festival de Outono na Serra... Sete festivais. As pessoas têm uma dificuldade danada de aportar dinheiro para as coisas. Eu pagava o músico, a moça que ajudava a organizar. Eu comecei a perceber que não estava valendo a pena. Não tinha reconhecimento da população, porque ela via a gente como elitista, e nem da própria associação. Aí eu fui perdendo a motivação para continuar. O festival morreu por causa da prefeitura... (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

O histórico sobre a formação do Fórum reflete uma tentativa de melhorar a mobilização e a participação política dos membros da comunidade e, também, de melhoria da gestão pública no geral. Contudo, muitas críticas e questões que levam a não efetividade do Fórum ainda precisam ser resolvidas:

Um dos objetivos do trabalho do SEBRAE com todas essas ações foi o de fortalecimento das associações. Houve palestras. (Gestora pública 1, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

Quando o trabalho do SEBRAE terminou, aí definiu o plano de ação, definiu também que ia ser através do Fórum. Teve até votação para definir o nome do Fórum. Definiu que seria uma reunião mensal. A primeira reunião ocorreu dia 3 de julho de 2014. Aí começou-se a trabalhar com o plano de ação. Daí, algumas pessoas começaram a ficar sobrecarregadas, quem era do grupo gestor. A ideia inicial não era essa. Era apropriação mesmo, representatividade, porque se fosse para fazer reunião da prefeitura, já tínhamos as reuniões dos conselhos. Havia uma divisão das funções da reunião. Era uma metodologia mesmo. Teria o facilitador, o planejador, o guardião do tempo, da memória, entrada, registro fotográfico. Isso funcionou durante um tempo bom. Aí algumas pessoas foram se desligando. Foi sobrecarregando um ou outro. Sempre foi tudo voluntário. O Fórum funcionou muito bem, mas nos últimos seis meses foi enfraquecendo. A secretaria começou a ter que ficar responsável por tudo. Foi sugerido formar um novo grupo gestor, revisar o plano de ação, para começar de novo a ter foco. (Gestora pública 1, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

Gestão pública é complicada! Muda a gestão, as coisas somem. O que garante a continuidade é o Conselho, o Fórum... É um papel muito importante. É um papel fundamental, principalmente em época de transição. (Gestora pública 1, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

Governança do setor turístico. Inovações, continuidades, descontinuidades.
--

A conversa com a gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó foi reveladora de muitas questões ligadas à organização do setor, bem como dos projetos implementados para a promoção do desenvolvimento. Perceberam-se inovações em termos de governança do setor turístico a partir do fortalecimento da ideia de circuito. Mais próximo do sentido de **arranjo produtivo local**, como apontado no tópico anterior.

O Circuito Turístico é uma associação de municípios que trabalha com a governança do turismo. Em termos de política pública, na opinião da gestora, será um avanço considerar o circuito não só com os municípios, mas também com empreendedores e organizações da sociedade civil.

Pois o trabalho do circuito é muito mais amplo do que o da gestão pública. É um elo de interlocução de atores que trabalham no setor de turismo, no sentido de “Fazer a cama para o turismo acontecer”. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

O decreto de criação do circuito é de 2003, mas a criação do Circuito da Serra do Cipó é de um ano antes. O estatuto é de 19 de abril de 2002. Antes, afirmou a gestora, havia a participação de empresas. A lei foi um retrocesso, segundo ela.

Pois o turismo não se faz somente a partir da gestão pública, mesmo porque de dois em dois anos fica sujeito às mudanças de governos, seja estadual, seja municipal, pois, chega em dezembro, você está em um ritmo de trabalho. Daí você tem que parar e aguardar a eleição. Existe sempre um gap entre uma gestão e outra. Então, você tem que fazer o trabalho todo de novo de mobilização. A gente fica sempre na incerteza de como o governo novo vai encarar a proposta de regionalização. Se a iniciativa privada assume um papel em termos de gestão empresarial do circuito, essas mudanças não afetariam tanto. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Essa tem sido uma tendência nos outros circuitos também, devido às características do turismo, afirmou a gestora. Não é possível dissociar o setor privado, a gestão pública e a sociedade civil. A participação da comunidade é importante que seja feita por associações.

O Circuito já teve seu tempo de glamour. Em 2010, recebeu um prêmio do Ministério do Turismo em termos de inovação para implementação de política pública. Mas, com a entrada de presidentes só dos municípios... a coisa ficou mais morosa, assim como é a gestão pública no geral. Por isso, é importante ter a participação do setor privado. O escritório foi levado para Belo Horizonte. Passou a ser levado por pessoas que não conheciam a realidade. Acabou criando um afastamento físico mesmo. O Circuito parou de executar muitas ações. Fazia, mas não era visto pelos municípios. Eles não entendiam nem para que estavam pagando o circuito. Gerou um esvaziamento. O Circuito, financeiramente, passou por muitas dificuldades. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Destaca-se também a formação de competências gerenciais no nível da organização pública.

Não dá certo a gestão ser feita por uma pessoa só. Não há continuidade. A antiga gestora teve um problema de saúde, teve que se afastar. O Circuito parou. Por iniciativa de um empresário daqui da Serra, que pediu para o prefeito de Jaboticatubas para o circuito vir para cá... aí eu assumi... O arranjo do circuito é fantástico! Se bem articulado, pode, sim, gerar o desenvolvimento local sustentável. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Há um controle em instâncias superiores. O Circuito passa por um processo de certificação todos os anos, feito pelo estado de Minas Gerais. A certificação garante que os municípios

possam pleitear o ICMS turístico. Todas as ações são registradas em um relatório. O Circuito ainda participa dos conselhos de turismo dos municípios, dos conselhos dos parques (nacional e estadual) e do subcomitê do Rio Cipó (da bacia do Rio das Velhas).

Todavia, o turismo, apesar de gerar renda e de ter potencial para crescer, não é visto pelas prefeituras como área prioritária.

Eu concordo que as prefeituras precisam investir em saúde, educação. Mas não existe outro nicho econômico que movimenta mais recurso no local (Santana do Riacho) do que o turismo. Diferente de Jaboticatubas, que não tem o foco no turismo. Lá a questão imobiliária é mais forte. Conceição do Mato Dentro tem a mineração. Mesmo lá a gente sabe que tem que trabalhar a questão do turismo, porque a gente sabe que um dia a mineração vai embora. Itambé do Mato Dentro, Nova União, a gente sabe que tem uma agricultura forte. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

A parceria é vista como forma de inovar e de proporcionar inovações em termos de posicionamento do destino:

Eu acredito que inovação é você pegar algo, fazer de forma diferente para conseguir resultados melhores. Você inovar é pensar de uma forma global, num âmbito mais amplo. E, no meu caso, o que eu trouxe de inovação foram as parcerias. Se hoje o Circuito passou a ter um nome forte... (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Antes, Minas era só cidade histórica. Hoje, o foco da Secretaria Estadual também inovou. São os três pilares que estão sendo trabalhados: história... O patrimônio barroco do País está aqui. A cultura mineira é muito forte... e parques. Não é natureza, é parque. Nós temos parques fantásticos assim como o Parque Nacional da Serra do Cipó. São cinco parques nacionais e dezoito estaduais para fomento. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Eu falo com eles sempre: “cuidado com o marketing!”. Igual como foi com a Estrada Real, em que o marketing veio antes da estruturação. Acabou prejudicando, ao invés de ajudar. A gente precisa trabalhar as duas coisas juntas. Há muitos projetos que podem ser feitos em parceria – por exemplo, com a CODEMIG e outras grandes – para estruturação. Não dá para separar as duas coisas... É “trocar o pneu com o carro andando”. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Sobre a questão da governança por meio do Circuito, foram estabelecidos alguns mecanismos para incentivar os municípios a participarem dele. Se o município não estiver vinculado ao Circuito, ele é impedido de receber alguns repasses financeiros do Ministério do Turismo e da Secretaria Estadual do Turismo. Contudo, o financiamento ainda é um gargalo.

Isso facilitou. Algumas ações não necessariamente implicam em gasto financeiro. Algumas ações não foram feitas porque não se tinha verba mesmo. E, também, tem várias questões para se enxergar, para que simplesmente o Circuito não vire um palco político. Tem a necessidade da participação da iniciativa privada também. Tem também a necessidade de uma visão técnica. Por isso que eu defendo que não pode ser apenas uma pessoa. Tem que ter um gestor técnico e um gestor administrativo. O Circuito trabalha com verbos. São ações: divulgar, articular. De dentro de um escritório, sentada, eu não consigo fazer muitas coisas. Cada dia eu tenho que estar

num município, numa reunião. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

A última categoria tratada nessa fase do estudo em relação à dimensão desenvolvimento econômico é a **diversidade de oferta**.

Diversidade como valor para desenvolvimento do setor de turismo.

Foi possível levantar a partir das falas dos entrevistados aspectos que fortalecem o princípio da diversidade como norteador de estratégias empresariais, políticas públicas e geração de valor para a comunidade e, conseqüentemente, desenvolvimento sustentável, pois é um valor ainda pouco explorado.

Hoje, do ponto de vista da Serra do Cipó, inclusive do estado, o que se quer trabalhar é fora do estado de Minas Gerais. Você começar a atrair um público de São Paulo, do Rio de Janeiro, para que se tenha uma diversidade maior de público. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Porque a Serra do Cipó é muito rica e é pouco divulgado o lado cultural. É terra de folieiro, candombeiro, de batuqueiro, de congadeiro... Ou seja, a Serra do Cipó é responsável por uma grande parte da história, da cultura brasileira... e, às vezes, isso fica muito guardado. (Cuta, Líder cultural)

A Serra do Cipó não precisa de ter um turismo só de beleza natural, mas também de turismo cultural, que serve de muito estudo, de formação de cidadãos mesmo. (Cuta, Líder cultural)

O turista ele vem aqui e não tem onde gastar. Não tem um doce, um candombe, um barzinho... (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Inclusive, na gestão pública foi possível perceber a integração de visões diversas:

O Circuito é um caso de gestão pública muito interessante, pois, apesar de ser público, ele precisa de um suporte do setor privado, de um olhar empreendedor, para que ele possa sobreviver, senão ele não vai. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Já em relação à dimensão **dinâmica organizacional**, foi possível elencar os seguintes argumentos:

Turismo como oportunidade do ponto de vista do empreendedor. Relato dos pioneiros, relacionamento afetivo com o lugar. Turismo como projeto de vida. Perfil empreendedor: aprendizado e crescimento com o negócio.

No geral, foi possível perceber a partir das entrevistas que **crescimento dos negócios** instalados na Serra do Cipó foi guiado por **estratégias** dos fundadores e **demandas de mercado**. Abaixo, seguem as narrativas que demonstram o argumento acima colocado. O perfil é variado, mas

destaca-se a experiência anterior como diferencial para a decisão de empreender e para a condução do negócio. Em relação ao ramo do empreendimento, há uma inter-relação muito grande entre o projeto de vida dos entrevistados e o local de implementação do negócio.

Decidi mudar de ramo para trabalhar com turismo. Mudar é muito difícil, mas mudar é bom. Eu tenho esposa, filho... Você tem que ter certeza de que isso é o que você quer. Nosso primeiro empreendimento foi em Arraial D'Ajuda. Quando a gente foi pra lá, a gente já tinha certeza que aquilo ali ia dar certo. A gente fez um camping e ficou um ano com o camping funcionando e a gente sabia o retorno que podíamos ter. Eu sabia que dava para manter o mesmo padrão de vida que eu tinha. A gente cobrava naquela época dez dólares por pessoa. Botava cem pessoas no camping, dava mil dólares por dia. Em dois meses de trabalho eu consegui ganhar o suficiente para ficar um ano. Lá, a escolinha que meu filho estudava virou restaurante. O restaurante era ótimo. O nível de pessoas que tinham ali era ótimo. O boom de turismo lá foi inacreditável. Mas aí não tinha mais escola. Daí eu tive que mudar de lá e ir para Belo Horizonte. Então, eu comprei o terreno da pousada aqui. Nós fomos a quinta pousada. Minha esposa é professora de ioga e meu filho, publicitário. Agora, meu filho também está querendo vir pra cá. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

A minha formação é engenharia de minas. Eu trabalhei muitos anos como engenheiro. A minha vocação como empreendedor surgiu dentro da empresa que eu trabalhava, que, de alguma maneira, dava liberdade para a gente empreender. Era uma empresa muito grande. Cheguei a ser diretor, presidente. Morava em São Paulo. Fora do Brasil também. Depois de mais de vinte anos na empresa, eu, conversando com meu irmão, que também é engenheiro, resolvemos buscar um negócio que a gente pudesse começar do zero e aprender com ele, seguir em frente. Aí, surgiu a ideia de fazer a primeira pousada lá em Lavras Novas, em 97. Surgiu pequena, dez apartamentos. Aí fomos aprendendo sobre o ramo de hospedagem... o que o hóspede valoriza. E a gente começou a aplicar na empresa pequenininha conceitos da empresa grande. E a gente viu que a coisa funcionava. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Sempre fui empreendedor. Trabalhava com comércio. Já fui engraxate. Sempre conheci aqui. Desde a década de sessenta eu vinha para cá. A gente dormia na fazenda. Quando eu aposentei, eu fui para a fazenda em Sete Lagoas. Aí eu comprei o terreno aqui e decidi começar com a pousada do zero. Não tinha nada. Comecei a construir de dois em dois. Hoje, eu tenho trinta suítes, mais as casas. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Comecei a vir para a Serra na década de oitenta. Já percebia que tinha um fluxo de turista para cá. Eles vinham de barraca. Não tinha infraestrutura. Era estrada de terra. Demorava de três a quatro horas para vir de Lagoa Santa para cá. Em 82, eu comecei a construir o restaurante. A coisa começou a crescer muito rápido. Aí, eu comecei com uma área de camping. Dava para ganhar dinheiro. Aí eu investia. Naquela época do Sarney. Passei por vários governos. Enfim, começou a vir um turismo predatório. 1992 foi um marco para mim. Foi a reunião da Eco 92, com a proposta ambiental. A pressão ambiental começou a aumentar. Na minha área, na época de feriado, Carnaval, cabia duas mil pessoas acampadas ali. Eu percebi que assim eu estaria incapaz de conduzir. Daí, eu construí a pousada e comecei a colocar as restrições. Aí, eu finalizei o camping. Eu quero morrer trabalhando aqui. Então, eu tenho que cuidar do meu lugar. Hoje é a pousada, na qual eu trabalho mais com eventos, grupos fechados, e o *day use* na cachoeira. (Empreendedor, Dono de Atrativo, Restaurante e Pousada)

A ideia inicial daqui era construir uma casa para gente morar aqui. Isso na década oitenta. Aí, meu pai teve a preocupação da minha mãe não depender de filhos. Ele pensou num negócio para minha mãe trabalhar. Aí, começou a construção da pousada. Foram dez anos de construção. A gente não teve uma ideia de fazer uma pousada pequena primeiro e depois ir aumentando. Ela já veio com uma infraestrutura enorme.

Tem restaurante, vinte apartamentos, área de lazer, curral. O Curral foi feito como um atrativo pra cá. Não era para ter uma atividade rural. A decisão sobre os processos da pousada foi toda no feeling. A gente teve que fazer um restaurante porque não tinha na região. Até hoje continua difícil. A gente tinha que receber as pessoas e ter um conforto. A gente foi pegando a mão de obra local mesmo. Teve que capacitar. A gente trouxe uma pessoa de Belo Horizonte par implementar a cozinha, porque a gente não sabia mesmo. No começo era muito complicado. A gente não tinha uma ideia da dimensão. Os processos de compra eram uma loucura. Todo mundo iniciando junto com a gente. Então, a gente foi aprendendo. Eu cuidava da área comercial, minha mãe cuidava das questões dos quartos, meu pai das questões externas, e foi assim... Desde o início já eram uns quinze funcionários. A gente foi aprendendo. No início a gente funcionava só de quinta a domingo. Meu pai era diretor da Escola de Direito. Dava aula. Eu estudava... Depois passou a funcionar todo dia. No dia a dia a gente vai aprendendo, construindo. Construimos o salão de eventos. Hoje tem 25 anos que a gente está aqui atendendo. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Eu comecei com uma empresa de trekking. Fechei essa empresa e me juntei com a que eu presto serviço hoje. Comecei aqui em 2003. Estou junto da outra empresa faz cinco anos. Conseguimos ter maior volume, trabalhar mais coisas, porque sozinho é muito difícil trabalhar. A base é na Serra do Cipó, mas a gente trabalha em nível de Minas Gerais. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

Comecei em 2013, eu e meu ex-sócio, em BH. Percebemos que não havia receptivo bilíngue em BH. Até hoje não tem. O mercado não é tão grande. Foi um ano muito bom, porque teve a Copa das Confederações. Teve muita procura. Começamos como prestadores de serviços bilíngue. Em 2015, abrimos um espaço físico que antes não tínhamos. Funciona tudo pela internet e celular mesmo. Era mais um escritório. Começamos a trabalhar então com produção cultural. Conseguimos passar em alguns editais... isso misturado com o turismo. Muito estrangeiro vem para fazer ecoturismo. Separamos o turismo cultural do ecoturismo. Eu fiquei com a parte do ecoturismo. Em 2015 eu visualizei o mercado potencial de turismo na Serra do Cipó e em 2016 eu abri o receptivo local. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Há perfis diferenciados entre os donos de estabelecimentos comerciais e os donos dos meios de hospedagem e restaurantes. Isso também reforça a ideia de que o conhecimento do mercado a partir da prática e o crescimento com o negócio foram cruciais para formação do perfil empreendedor na Serra do Cipó.

Eu comecei com meu cunhado numa restaurante aqui na Serra do Cipó, de 2003 a 2010. Nesse meio tempo, eu fazia roupa íntima. Aí, apareceu uma oportunidade para começar a vender na Feirashop em Belo Horizonte. Aí, minha filha me incentivou e começamos lá. Aí, começou a ficar ruim e minha filha passou a ir para São Paulo comprar jeans. Daí, eu já vinha muito para cá. E pegamos nosso dinheiro e investimos para vender num primeiro espaço aqui. Não deu certo no primeiro lugar. Inundou. Daí, depois, alugamos uma lojinha, mas o dono precisava ampliar o restaurante. Aí fomos para um terceiro lugar, que era muito escondido. A melhor coisa que aconteceu comigo foi quando eu vim para cá. Todo mundo da família hoje trabalha aqui. (Empreendedora de estabelecimento comercial)

Ao relatar sobre seus perfis, sobre a dinâmica empresarial e as mudanças no setor, foi possível entender sobre o pensamento estratégico dos empresários entrevistados, suas motivações e como eles lidam com as questões de adaptação ao mercado. Por isso, a categoria **crescimento conforme demanda e estratégias** esteve presente em todas as histórias contadas. As narrativas

abaixo possuem forte ligação com a dimensão dinâmica organizacional. Elas explicam como o ocorreu o crescimento dos negócios, como os empreendedores reagiram às contingências e como eles enxergam o mercado. Manteve-se a transcrição original, para demonstrar o conteúdo das falas sem perder de vista o teor dos discursos fornecidos:

Se você faz com vontade e faz bem feito, dá certo. (Empreendedor de meio de hospedagem 2).

Em vinte anos o cenário mudou muito. Não tinha computador, internet. Até energia era precária, faltava água. Hoje, você tem que manter tudo atualizado no site. O cliente cobra. Se você decide mudar a cor da parede e esquece de atualizar a foto no site, o cliente chega e reclama, dizendo que está diferente. Você não pode vacilar nem nisso. Mas você tem que explicar tudo que comentam na internet. O público é exigente. (Empreendedor de meio de hospedagem 2)

Tem gente que escolhe o lugar para ter uma vida tranquila, longe da cidade, mas não querer trabalhar é outra história. Muita gente vem pra Serra do Cipó achando que vai resolver a vida dele e não vai trabalhar. Meio de hospedagem administrado com profissionalismo dá resultado. Você põe amor no negócio, carinho, confere o trabalho da camareira, vê se está tudo certo, pega e faz. Tem as dificuldades. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Eu tenho que me sentir bem dentro do meu empreendimento onde eu trabalho para que meu empreendimento fique bem no mercado. Meu empreendimento nada mais é do que minha cara. Minha gestão é aquilo ali. Toda norma que eu implemento está mostrando quem sou eu, quem está por trás daquilo ali, qual minha proposta, minha imagem. (Empreendedor, Dono de Atrativo, Restaurante e Pousada)

Qualquer negócio tem que começar com o mercado. Qual o cliente que você quer atender? No turismo, a gente viaja a turismo. Teoricamente, você está a turismo, mas você está o tempo todo olhando o que é que tem de melhor, o que você pode trazer para o seu hotel, para replicar. É uma inovação de cópia, mas é uma inovação, porque se você traz para cá e aqui não tem, por exemplo, essa piscina de pedra. Isso não tem em lugar nenhum. Eu estava em um hotel na China... A piscina dele estava num porão, no subsolo, e os caras fizeram uma piscina toda em formato de pedra. Não era pedra. Dava para ver que era plástico. E fizeram um céu estrelado. Você entrava na água e parecia que você estava olhando para o céu. Quando eu voltei para cá, eu pensei na cobertura de vidro, exatamente para dar a impressão de você estar nadando numa piscina de pedra e ver as estrelas. Não foi uma ideia 100% original. Foi a adaptação de alguma coisa que eu já tinha visto. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Até que no meu caso eu sou bem beneficiado com os nativos, mas vêm mais turistas. (Empreendedor serial, dono de vários estabelecimentos comerciais)

O SEBRAE ofereceu o Programa de Produção Associada ao turismo, que durou um ano e meio para ser cumprido. O objetivo era desenvolver o empreendedorismo no setor de turismo na região. Foi contratada uma consultoria, que visitou cerca de cem pessoas. No final, 29 produtores/empreendedores quiseram participar do programa. Contudo, não foi tão efetivo em termos de desenvolvimento empreendedor. Foi apenas uma etapa inicial, mas que foi importante. Na opinião da gestora do circuito:

Alguns produtos são mais “vendáveis” que os outros. Alguns estão mais estruturados. Aí a gente cai na questão do microempreendedor individual. Tem uns que evoluíram. Outros continuaram como estavam. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Nesse sentido, pode-se inferir que o empreendedorismo é uma questão mais pessoal do que uma questão de formação, como a que foi oferecida pelo SEBRAE.

Parcerias como base para desenvolvimento. Cooperação entre atores *versus* competição entre concorrentes.

As parcerias e a formação de redes entre prestadores de serviços, no geral, foram apontadas como mecanismos para inovações e promoção do desenvolvimento. Alguns empresários deram bastante ênfase nesse aspecto ao apontarem suas visões.

Acredito no negócio e acredito que ainda vai dar muito certo. Pelo negócio e também pelo destino. A Serra do Cipó está passando por um período de transição, que é uma grande aposta nossa. Até a gente que está aqui há mais tempo sabe que a proposta da Serra do Cipó ainda não saiu do papel. Ainda vai acontecer. Alguns desafios maiores, mas há um alinhamento entre as pessoas, as parcerias, que já era para ter começado há muito tempo, agora que estão começando a aparecer. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Se você chegasse em Belo Horizonte e perguntasse sobre a Serra do Cipó há dez anos, eu te garanto que 80% a primeira imagem que vinha era churrasco na beira da cachoeira. Isso diminuiu. Agora está organizado. Você quer vir no final de semana? Tem que fazer reserva. Tem um Centro de Atendimento ao Turista. Enfim. Os atores, comerciantes, comunidade, governo, começaram a aparecer um pouco mais. Com isso, a tendência é ser cada vez melhor. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Eu indico o guia. A mesma coisa com os restaurantes, o pessoal que está nas rotas temáticas do SEBRAE. Tem que trabalhar com parceria. O pousadeiro não consegue abraçar tudo que o turista quer. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Os donos das pousadas ajudam muito. Eles nos indicam. Sabe que tem, que estamos sempre aqui. (Empreendedor individual, membro da Associação dos nativos - aluguel de bicicleta)

Contudo, houve também críticas e comentários apontando os aspectos negativos da falta de colaboração e integração entre atores:

Tem cinco anos que não acontece nada na Associação Comercial. Os comerciantes daqui da Serra acham que são autossuficientes. Acham que não precisam fazer nada porque o turista cai aqui. “Para que que eu vou numa reunião se já tenho cliente?” A gente poderia melhorar tanto o nosso destino, reunindo mais, tomando providências para trazer um outro tipo de turista. A gente sabe o turista que a gente quer, mas nós não buscamos esse tipo de turista. Meu ramo só não é prejudicado, pois se eu tivesse que viver só de turismo eu já teria fechado as minhas portas. Quem paga a minha conta é o pessoal daqui. 60% é de venda para o pessoal daqui. (Empreendedora de estabelecimento comercial)

Eu não tenho paciência, não. O dono da pousada vende o pacote comigo, ganha do

turista e depois vem aqui e quer me cobrar a comissão dele tirando do valor que eu tenho para receber. O povo é amador demais, é incompetente, burro, não sabe trabalhar com o turista. Paga 15% para o Booking e não pode pagar 10% para mim. Dá tiro no pé. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

Segundo um dos receptivos, os guias locais trabalham sozinhos. Isso também foi observado na fase anterior da pesquisa. A Associação é pouco presente, pouco conhecida e apenas nas reuniões dos conselhos do parque pôde-se ter contato com uma das representantes desta categoria profissional.

Se existe associação aqui, é de uma pessoa só. Eu já trabalhei com muitos guias aqui... mas a gente vai cortando, porque a gente contrata o cara e ele rouba seu cliente. No dia seguinte, você vê ele com os clientes do dia anterior. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

Quando eu vim pra cá, eu procurei todo mundo que trabalhava com receptivo, e não teve interesse de ninguém em trabalhar junto. Todo mundo ficou assustado, achando que era concorrência. Aí, eu fui atrás dos guias das antigas... Hoje, todo mundo trabalha nos parques. Estavam todos cansados. Preferiram sair do turismo ou então viraram pedreiros, bico, porque não conseguia se manter guiando. Então, foi muito difícil achar essas pessoas. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Um procura o outro só quando tem necessidade. Eu já tentei fazer muita coisa aqui para juntar. Quando eu entrei aqui, a gente tentou fazer a Associação de Condutores. Eu me voluntariei para dar aula de graça de inglês. Parei, pois ninguém aparecia. Mas não faço mais, não. O povo aqui é muito manso. Quer tudo na mão. Começa a fazer e depois para no meio. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

Por último, observa-se um aspecto cultural levantado por um dos empresários sobre a dinâmica competitiva:

A cultura empresarial aqui é muito conservadora. Falta um pouco mais de ousadia. Aí, ele acaba perdendo. Ele não preocupa com o quanto está ganhando, e sim com que o outro está ganhando a mais. Aí aparece um cara mais ousado, e o mineiro acaba perdendo as oportunidades. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Aspectos da gestão, descrições acerca da dinâmica organizacional.
---

Basicamente, sobre a dinâmica organizacional, foi possível evidenciar que as práticas administrativas são feitas a partir da tentativa e erro para **solução de problemas**. A **negociação entre empreendedores e funcionários** foi o principal mecanismo percebido nas falas dos entrevistados para lidar com a gestão do conhecimento e aprendizagem. A experiência seria, então, uma das competências essenciais para condução do negócio. Mais adiante, na discussão acerca da dimensão de recursos humanos, foi possível notar também o exemplo do empreendedor enquanto mecanismo para transmissão do conhecimento.

Para elaborar uma análise sobre a dimensão dinâmica organizacional e sua posterior síntese na

próxima seção, foi necessário organizar as descrições acerca do funcionamento dos empreendimentos e de como foram seus processos de desenvolvimentos e de crescimento.

As interpretações dos empresários entrevistados sobre as questões colocadas acerca do tema “Inovação” foram as principais fontes dos conteúdos, ou seja, dos dados da pesquisa. O encadeamento dessas descrições nos relatos das entrevistas possibilita a compreensão e a análise das categorias identificadas nesta dimensão. Os grifos foram feitos para destacar os pontos básicos da apresentação dos resultados.

Em primeiro lugar, observou-se que as tecnologias disponíveis (ou não disponíveis) no local influenciaram o modo de operação dos serviços. O conhecimento empírico tácito se sobrepõe ao conhecimento explícito (publicações, manuais e educação formal). Cada estabelecimento desenvolveu “a gestão ao seu modo”.

Quando a gente começou, não tinha telefone, internet. Então, a gente tinha um escritório em Belo Horizonte de reservas no nosso apartamento mesmo. Depois, a gente abriu um escritório. Eu ralei muito essa época. Eu não entendia de nada. Aí, a gente vai aprendendo... (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Eu tinha muita dificuldade com as questões teóricas mesmo. Eu comprava muito livro, pesquisava. Tem uma escola lá no sul, em Caxias, que tem os livros divididos por seção: governança, cozinha, recepção. Eu tentava pôr em prática, mas é muito difícil. Eu sempre chegava no meu pai e minha mãe. E eles tinham uma experiência prática. Então, a gente batia muito de frente. Hoje, a gente vê que alguns processos a gente tinha que ter feito o que eu estava propondo naquela época. A gente é muito pequeno, mas tem uma complexidade enorme de trabalho, a quantidade de processo, de produto, de funcionário. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

O crescimento e o tamanho de parte dos empreendimentos foram moldados conforme a demanda de mercado. Outros empreendimentos, devido ao projeto de construção, já começaram com tamanho determinado, mas foram a minoria. Apenas dois empreendimentos acessados tiveram o projeto conforme o tamanho atual.

À medida que a demanda foi aumentando, a gente foi aumentando a pousada. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

A sazonalidade é a especificidade principal do mercado turístico. É a questão chave da dinâmica do mercado, que influencia a dinâmica organizacional. Afeta também as estratégias do negócio no dia a dia para lidar com os aspectos ligados a longo prazo, financiamento, capital de giro e estratégias comerciais, dentre outros. Também, foi um aspecto que motivou ações coletivas em parceria, por exemplo, a organização de eventos em época de baixa temporada.

O que você ganha você tem que planejar como gastar, pois você não sabe quanto você

vai conseguir ganhar depois. Então, você tem que ser bastante precavido. Você tem funcionário, uma série de despesas. Você tem que saber administrar, conseguir racionalizar seus gastos... Nesse mês você tem hóspede e no outro mês você não tem. Nesse ramo a sazonalidade é muito grande. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

É um modelo de negócio bem arriscado, pois ele funciona bem quando a ocupação é alta, mas em período de baixa é sofrido. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Durante a semana o valor é outro. Não é o mesmo do final de semana. Você faz algumas promoções e tenta fazer alguma coisa na Serra, institucional, para todo mundo. Por exemplo, a gente fazia o Festival de Outono. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

Sobre o perfil do gestor e profissionalismo no ramo, foram recolhidas algumas descrições interessantes. A competência gerencial está ligada tanto ao empreendedorismo quanto ao conhecimento de mercado pela experiência. A motivação intrínseca para fazer melhor e bem feito o trabalho e o comprometimento com a qualidade na prestação de serviços foram competências demonstradas que influenciam o resultado do negócio:

A maior dificuldade é você cortar o cordão umbilical de ter um salário todo mês. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

Quem não enxerga o trabalho com profissionalismo, o turismo como um negócio, como algo complicado, chato, que tem seus problemas, que não tem hora para absolutamente nada. Acabou seu Carnaval, acabou seu Natal. No turismo, você tem que se dedicar ali. Seu negócio é igual a um hospital, 24 horas por dia todos os dias do ano. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Foram descritas também histórias sobre como a função gerencial foi distribuída entre empreendedor e empregados de modo tácito. É um aspecto da gestão de recursos humanos que eles observaram como sendo natural. Não houve bem uma definição.

A gente adaptou, colocou o ponto eletrônico. Tenho uma pessoa que cuida da gestão, mas é mais a questão de assessoria financeira. Eu fico aqui porque gosto, mas minha maneira de fazer gestão é na tora. Não tenho formação, mas sempre trabalhei por minha conta. Nunca fui empregado. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Não tem chefe de setores. Tem uma pessoa que tem 24 anos aqui na pousada. As coisas concentram um pouco nele. Tem outro funcionário muito bom. Ele, naturalmente, me dá esse retorno. Sem a gente capacitar ele para ser, naturalmente ele virou um líder. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Quanto aos aspectos da gestão financeira, ainda sobre o perfil dos gestores, foi possível notar diferentes posicionamentos, uns mais conservadores que outros.

A primeira coisa é você estabelecer um critério de gastos. Se sobrou alguma coisa, você deve guardar aquilo, porque você vai precisar dele, inclusive para você poder reinvestir no seu próprio negócio, senão ele acaba. É muita conta para pagar! Você tem que saber lidar com um monte de instituição diferente. Você não pode vacilar. A

gente tem que ficar atento, para não perder dinheiro. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

Tem uma frase que eu gosto que é “dinheiro não aceita desaforo”. Se você quer pegar um empréstimo de mil, cem mil, um milhão, tanto faz, desde que você tenha um projeto para aquele recurso. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Tudo que eu consegui até hoje foi através de empréstimo bancário, de financiamento. Respeitando o dinheiro, claro. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

A gente sempre mudou, inovou. Se uma coisa não está dando certo a gente vai para outro lado. Tudo que a gente ganha a gente investe no negócio para poder crescer. A gente começou do zero, mas hoje a gente já pode fazer empréstimo para investir. (Empreendedora de estabelecimento comercial)

Para evitar o custo com o atravessador, eu já compro direto lá em São Paulo. Aí eu posso vender num preço mais barato e também ter uma margem maior. Tem coisa que eu consigo vender mais barato que em Belo Horizonte. Toda a família trabalha para o negócio. O dinheiro fica todo ali. Não sai muito dinheiro para fora. (Empreendedora de estabelecimento comercial)

Em relação ao capital inicial para iniciar o negócio, foram recolhidas algumas narrativas que apontam aspectos das dimensões econômica e política do contexto nacional. Tais aspectos geram desafios ainda maiores para o empreendedorismo no Brasil. E, também, a disponibilidade de informações para se poder fazer estudos de viabilidade econômica e mercadológica de projetos em regiões como a Serra do Cipó, que não possuem uma economia muito desenvolvida, é muito precária.

Já tinha uma poupança por ser engenheiro, mas vendi casa, carro, peguei meu fundo de garantia. Não aconselho ninguém a começar um negócio sem capital. Os juros são exorbitantes. Não compensa. Quando é uma grande empresa, ela pega cinquenta milhões, mas quando você é um pequeno empresário, você não tem dinheiro. O mercado financeiro não confia em você se seu negócio vai dar certo. Então, o banco coloca uma taxa muito grande pelo risco e você não consegue pagar. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

Nos últimos quinze anos, qual foi o investidor de verdade que pegou uma linha de crédito do BNDES ou um valor de três ou quatro milhões de reais para fazer um investimento aqui na Serra do Cipó? Conheço só dois que realmente pegaram uma grana boa e investiram. Por que isso não acontece aqui? Se você chegar em Tiradentes, em Bonito, você encontra. Mas é agora que estamos passando por esse processo de organização. Dá para fazer um estudo, saber se é viável... Vai ter um dia que vai aparecer essa empresa que vai investir em veículos para trazer o pessoal do aeroporto para cá, mas isso depende da organização dos atores para trazer esse público. Por isso que eu falo que o destino ainda vai acontecer. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Uma experiência malsucedida anterior também foi citada como aprendizado por mais de um empresário. Ou seja, uma falência pode ser meio para a aquisição de competência.

Já tive a experiência de falir uma vez (em outro ramo). Foi uma experiência fantástica! Lógico que você só pensa isso depois que conseguiu sair do buraco, mas foi muito

bom. Eu tinha um lote na Serra do Cipó. Desfiz a sociedade, construí uns chalezinhos com o dinheiro que eu tinha e comecei o negócio. Fiz tudo sozinho. Fui camareiro, jardineiro, recepcionista, preparava o café da manhã. Ou seja, eu fui tudo. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Em relação à estratégia competitiva e à visão de mercado, muitos relatos apontam aspectos da gestão de marketing dos empreendimentos (fidelização, padronização e qualidade do serviço, definição de portfólio, adequação ao mercado – concorrentes, decisões de ações de promoção):

Vão aparecendo novas pousadas, com tudo novo. Se você não reinvestir, você fica para trás. Não adianta. Você tem que melhorar para se manter no mercado. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

60% dos meus hóspedes geralmente é retorno, mas você tem que ficar captando sempre. Você tem que estar vendendo todo dia, senão você não sobrevive. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

Eu tenho que ser fiel à informação. Aquilo que eu ofereço eu tenho que entregar. Posso entregar até mais. Se eu conseguir surpreender, entender o que a pessoa está buscando... até para indicar para um restaurante. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

É simples: a gente vê o que está vendendo e o que não está vendendo. O que não vende a gente tira. Por exemplo, a partir de BH existem cinco roteiros básicos. Você pode mudar uma coisa ou outra... um restaurante. Havia um roteiro do Chico Xavier. Vendeu uns cinco, no máximo. Aí, a gente tirou. (Empreendedor, dono de um Receptivo 2)

Algumas ações de promoção são muito específicas. Eu chego na pousada vejo a grade de reserva e logo já tenho que tomar uma decisão do que fazer. Mas tem algumas campanhas que são generalizadas, por exemplo, dia das mães e tem muita coisa que eu estou tendo que criar. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Foi possível notar competências relacionadas às estratégias para a captação de cliente alinhadas com o conhecimento da área de marketing:

Eu prefiro promover do que dar desconto. Promoção é uma coisa, dar desconto é outra. Eu prefiro gastar por exemplo 500 reais para fazer uma noite de caldos na pousada e não ganhar esses 500 reais de volta, mas sim vender mais diárias por causa disso. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Falta formalização dos processos de atendimento ao cliente. Na opinião de um dos empresários de receptivo, isso gera problemas em cadeia. Apesar de alguns estabelecimentos possuírem questionários de avaliação de satisfação, que funcionam como referências para medir o desempenho e implantar melhorias, os empreendedores apontaram as falhas desses instrumentos.

Atualmente, com a difusão de sites que atuam no setor de turismo, os mecanismos de avaliação online pelos clientes em redes colaborativas são os principais mecanismos descritos para a

gestão da satisfação do cliente.

É tudo muito informal. O dono do atrativo é sempre receoso. Eu pergunto quanto é. Não tem contrato nenhum, tudo verbal. Faço o passeio com os turistas e depois dou na mão dele o dinheiro. Os atrativos mais organizados não é assim. Eu vendo os ingressos, depois eu vou e deposito na conta dele. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

A gente tem um questionário de satisfação de cliente básico. É um papel. Às vezes, o cliente não quer responder. Mas hoje a gente pede muito para eles colocarem no Trip Advisor. Aí, ele quando ele coloca, tem desconto no próximo passeio. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

Hoje o que funciona muito é o Trip Advisor. Tem vários mecanismos que o povo prefere. E, geralmente, o povo procura o que deu errado. Mas quando gostou, ele custa a avaliar. Mas nós, quando mandamos um e-mail ao cliente, mandamos nosso link também do Trip Advisor, tipo: “se você gostou, então por favor nos avalie”. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Em relação às estratégias de comercialização, foram descritas diferentes práticas, que também variam conforme o ramo de atividade. Contudo, no geral, a comercialização é feita de forma muito personalizada.

Os mecanismos de venda de passeios são diferentes. As tecnologias disponíveis não mudaram muito a lógica do trabalho. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

A contratação do passeio é muito pessoal. O cliente liga para saber informações, se tem subida. É muito diferente dos meios de hospedagem que fazem suas vendas pela internet. Isso está muito incipiente ainda. A pousada é um quarto. Você vê na foto. O passeio, não. O cara quer saber como é a caminhada, quem é o guia que vai levar. O que facilita pra gente é o Whatsapp. E-mail também a gente responde rápido. Isso é diferencial.” (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

Mesmo aqueles que trabalham em modelos de negócios mais simples, como o aluguel de bicicletas, relataram suas intenções de promover ações de divulgação e marketing e, também, de fortalecimento do grupo. Eles, aos poucos, começaram a se organizar e a estabelecer regras, mesmo que às vezes sejam flexíveis, mas com a intenção de trabalhar em grupo. Estão em fase da aprendizagem. Mas simplesmente pelo fato de imporem barreiras a novos entrantes, por serem nativos, ao estabelecerem que somente eles podem alugar bicicletas lá, demonstra uma estratégia para evitar a entrada de pessoas de fora e o risco de eles perderem a oportunidade empreendedora.

Estamos com ideia de fazer panfleto, oferecer desconto, oferecer o serviço para o turista. O atendimento ao turista é por ordem de chegada, mas se o turista chega e escolhe o que ele quer, aí não tem dessa. A gente teve a ideia de fazer uma blusa para nos identificar. Só o associado pode alugar bicicleta aqui. A gente quer passar a aceitar cartão. Está crescendo muito o turismo de natureza. (Empreendedor individual, membro da Associação dos nativos - aluguel de bicicleta)

Relatou-se também a busca de benchmarks. No caso do maior e principal supermercado da região:

Eu contratei uma arquiteta, mas eu tinha mais ou menos a ideia do que eu queria quando decidimos fazer a reforma. (Empreendedor serial, dono de vários estabelecimentos comerciais)

Uma questão recente que chamou atenção no que tange à dinâmica organizacional é a estruturação dos atrativos. Os aspectos ligados à gestão são foco de agentes públicos que visam tornar o desenvolvimento do setor turístico sustentável. O presidente da ATRATUR e dono de um dos atrativos narrou os desafios ligados à gestão dos empreendimentos desse ramo:

Tem a questão do plano de manejo do atrativo, mas aí é complicado pra gente. Depois, mudou para plano de gestão, o que eu acho complicado, porque vai incidir uma lei para o empreendimento que é privado. Burocratiza, e eu não tenho condições de exercer isso no futuro. Como é que eu fico? O plano de gestão, ele tem que ser dinâmico, tem que ser responsável. Se você faz errado, aí já tem um monte de lei na APA para te punir. Então, é complicado! O turismo tem que desenvolver numa condição que o destino tenha uma imagem organizada e você tem que dar liberdade para os atores, capacitação. Por isso que as reuniões têm que ser estratégicas. Cativar o empreendedor é o melhor caminho. (Empreendedor, Dono de Atrativo, Restaurante e Pousada)

O modo de operação de um atrativo é uma coisa muito simples. O que você faz é encontrar e conversar com os donos dos outros atrativos. Não sei se a gente vai conseguir nivelar... não sei... pela condição financeira de cada empreendedor, da sua proposta. A gente tem que respeitar o perfil e a condição de cada atrativo. A gente está tentando fazer o básico. Esse básico a gente tem que ter. Isso já vai dar uma imagem boa em termos de associação.” (Empreendedor, Dono de Atrativo, Restaurante e Pousada)

Foi possível perceber também na entrevista aspectos ligados à visão de futuro e planejamento estratégico:

A gente pensa no seguinte aspecto: como é que os atrativos vão estar daqui a cinco anos dentro do destino? Você está preparado? O que você está pensando? Como é que você está vendo? Então, eu acho que é hora de a gente estar bem posicionado em termos da ATRATUR. E a gente até vai bem. O mais complicado, que é a captação financeira, a mensalidade para participar, a gente até que não tem problema com isso. (Empreendedor, Dono de Atrativo, Restaurante e Pousada)

Além disso, foi possível perceber que há uma interação entre os empresários que influencia a dinâmica organizacional. Por exemplo, um empreendedor citou que aplica medidas que às vezes deram certo para outros empreendedores do mesmo ramo. No caso dos atrativos:

Observando e também pela repercussão que dá, o que funciona. Os atrativos nunca trabalham isolados. Nós estamos trocando ideias o tempo todo. (Empreendedor, Dono de Atrativo, Restaurante e Pousada)

No caso dos atrativos, foram citados os problemas com a pressão de ambientalistas, que não querem pagar para entrar num atrativo. Acham ilegal e denunciam. Atuar a partir de uma associação, na opinião do presidente da ATRATUR, ajudaria a criar um padrão e faria com que ganhem força, mostrando que atuam organizados. A atuação por meio de **associação** também é benéfica para **difusão de inovações**.

Às vezes, por exemplo, o dono da Cachoeira Grande toma uma atitude, resolve um problema de uma forma. Aí, todos os outros absorvem. (Empreendedor, Dono de Atrativo, Restaurante e Pousada)

Cabe ainda revelar aspectos ligados à gestão de empresa familiar:

Eu acho que é um grande desafio a empresa ser familiar. A figura do meu pai é muito presente. Todo lugar que eu chego e falo que sou filha dele, as portas se abrem. Em contrapartida, é uma responsabilidade para gente também. Eu tenho que conquistar esse espaço. Isso tudo é devagar. E tem também a questão do futuro, do negócio... do futuro da Serra do Cipó. É um patrimônio da família também, apesar de ser eu que trabalho aqui, tem meus irmãos. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

A narrativa abaixo reflete a experiência de um empresário que afirmou aplicar seu conhecimento na gestão de grandes empresas em seu estabelecimento que, é de pequeno porte. A entrevista com ele foi reveladora dos princípios da administração aplicados no dia a dia e serviu como exemplo de como a gestão, que envolve diversos saberes tácitos, pode ser guiada por saberes explícitos. Suas considerações apresentam aspectos da dinâmica organizacional que aparentam gerar resultados positivos tanto para a empresa quanto para os funcionários.

Segundo o empreendedor de meio de hospedagem 6, a dinâmica do negócio deve se basear em três pilares: satisfação do cliente; satisfação dos funcionários; e gestão financeira e orçamento. Quanto ao primeiro pilar, em sua pousada há um questionário de avaliação da satisfação do cliente com sete itens. Mensalmente, ele se reúne com seu pessoal para avaliar os questionários. São lidos todos os comentários dos clientes, críticas e sugestões. Há uma meta para cada critério. É feita uma análise estatística simples para consolidar os dados.

Você tem que valorizar o cliente em todos os aspectos, cuidar para que ele não só volte como também recomende para outras pessoas. Para empresa grande ou pequena, funciona da mesma forma. Quanto mais fragmentado seu público, mais você precisa disso. Você não está na mão de um ou dois clientes. Você está na mão de milhares. Isso é uma coisa que funciona muito bem. Então, a gente sabe muito bem como o cliente está se sentindo quando ele faz essa avaliação. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

As ações corretivas são aplicadas com base nos resultados das avaliações por parte dos clientes.

Esse controle também possibilita ações preventivas, conforme o histórico das avaliações anteriores. O empreendedor forneceu alguns exemplos sobre como funciona a dinâmica organizacional ligada às avaliações por parte dos clientes:

Vou te dar um exemplo simples: a cozinheira sai de férias. Em geral, a nota da alimentação cai. A gente até prevê o quanto ela vai cair. O garçom que atende a piscina, especializado naquela área, sai de férias, ou tem uma doença. Cai as avaliações. Então, a gente tem que cuidar para que isso não aconteça. Tem que ter uma pessoa bem treinada para poder substituir à altura. Por exemplo, minha gerente vai sair de licença-maternidade. Estou me preparando internamente para suprir a ausência dela. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Em relação à satisfação dos funcionários, o empreendedor de meio de hospedagem 6 comentou sobre como descobrir aquilo que o funcionário considera importante e tentar ajudá-lo naquilo que é importante no momento que ele precisa. No dia a dia da organização, relatou algumas práticas que, segundo ele, funcionam para manter o clima organizacional positivo.

Primeiro, nunca tratar o funcionário. Nunca chamei a atenção de um na frente dos outros. Sempre tratei com camaradagem, com brincadeira. Descontraio. As pessoas falam comigo o que elas querem. Critica às vezes. Acato sugestões. As meninas mudam o layout sem falar nada comigo, você tem que deixar as pessoas fazerem, tem que deixar elas se sentirem um pouco donas daquele espaço ali que elas trabalham. Eu chego aqui para ver as coisas bem-feitas. Eu vejo os defeitos também. Todas as vezes que eu chego, eu dou uma volta na parte externa da pousada. Eu vou procurando coisas para poder elogiar as pessoas. É claro que você não vai elogiar quem não merece. Se precisa de criticar, eu chamo individualmente, na privacidade. Quando você vai elogiar, elogia na frente dos demais. Por exemplo, um funcionário fez uma adegas. Ele nunca tinha feito nada de marcenaria. Eu ia pagar milhares de reais para fazer e ele foi lá e fez. No final, você dá um prêmio. Reconhece, bate palma. Inclusive, se você quiser bater um papo com os funcionários, eu te libero eles para você perguntar como é que é a empresa. Eu também ajudo as pessoas. Outro dia, o filho da cozinheira morreu assassinado, devido ao tráfico de drogas. Uma tragédia! Eu fui lá e paguei o enterro. Ela não tinha condições de pagar 3, 4 mil reais. Tenho um funcionário aqui número um. Ele começou como assistente de pedreiro na obra e está até hoje. Então, tem coisa que para gente custa pouco, mas que, em compensação, pode mudar a vida dele... (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Ele afirmou que paga um salário acima da média da Serra do Cipó e fornece benefícios como plano de saúde e prêmios, com base em mecanismos de avaliação da qualidade do serviço. Também foi a única pousada que possui avaliação formal de desempenho e plano de cargos e salários, no qual os funcionários progredem conforme os níveis das funções. O empreendedor afirma ter trazido essa prática da empresa de grande porte na qual ele trabalhou durante muito tempo. No relato a seguir, ele explica como funciona o sistema de avaliação de resultados da empresa e como ele influencia a dinâmica interna.

Todo final de ano a gente faz a avaliação. Tem um formulário. São dez itens. Você avalia desde comprometimento com a empresa, segurança no trabalho, comportamento interpessoal, inovação, asseio. E ali você tem notas. Se a pessoa

alcança certa nota, ela aumenta de nível e tem aumento de 15% imediatamente. Tem uma diferença razoável no salário e ela sabe que está sendo avaliada por critérios objetivos. No caso dos clientes, a gente tem a nota de 1, ruim, fraco a 4, excelente. Essa nota tem uma meta, que é 3,3. Ou seja, está entre ótimo e excelente. E nós temos a média das sete categorias. A categoria acima de 3,3 ganha um bônus. E esse bônus é 1,5% do faturamento da pousada, se atinge um valor abaixo da meta, por exemplo, 3,2, esse bônus cai pela metade, porque se você tira tudo, você pode gerar um desequilíbrio financeiro para a pessoa. Então tem algum risco trabalhista fazer isso? Tenho. Mas eu vou correr. Não tem problema, não. Isso dá de salário para eles de 15% a 20% a mais. Antes eu pensei na meta financeira, mas a meta financeira tem muitos fatores, depende da economia, da minha gestão. Eu posso cometer erros na hora de definir preços, incorrer em custos que não precisava. Então, eu tirei essa meta. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Ele também fez uma reflexão sobre a atuação do Poder Público.

Aqui a gente não depende do Poder Público. Mas eu já falei com o prefeito: “Você tem que incentivar o empreendedorismo para você libertar as pessoas. Dar uma carta de alforria para as pessoas. Ela passa a ser um cidadão, autônomo. Tem que incentivar o sujeito. Liberar as pessoas cada vez mais”. Eu tenho 25 funcionários, todos de carteira assinada. Se considerar as famílias dessas pessoas, então a gente tem da comunidade de 75 a 100 pessoas que vivem dessa pousada. Só de salário é um dinheiro que fica aqui na comunidade. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Por último, o empreendedor explicou como funciona o controle financeiro da empresa, que seria o terceiro pilar da dinâmica organizacional. Segundo ele, é importante ter um sistema de controle eficiente e estabelecer o orçamento. Ele explicou que em seu negócio é feito um orçamento mensal e anual, no qual os itens de despesa são divididos por categoria e por centro de custo. Isso, conforme observado pelo empreendedor, vem de empresa grande, porque se a empresa grande não faz isso ela quebra. Em sua opinião, a empresa de pequeno porte, geralmente, quebra por ser mal gerida financeiramente, por uma questão de descontrole financeiro. Principalmente, por endividamento. Ainda sobre endividamento e capital inicial, o empreendedor fez a seguinte colocação:

Diferente de outros países, vale a pena. Agora, se você pega no Brasil, qual atividade que consegue te dar retorno acima da taxa de juros que eles cobram? Então, nós começamos nossas duas pousadas com dinheiro próprio. Começamos pequeno e fomos expandindo. Aprendemos com isso. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

As **associações** foram citadas como importantes para muitas decisões, regulamentações e avanços. Mas os processos, quando envolvem muitas pessoas, não ocorrem da noite para o dia, segundo a compreensão de alguns gestores entrevistados. Eles reconhecem que os processos coletivos são mais lentos que os processos dentro dos empreendimentos. Alguns ainda relataram o excesso de reuniões que, às vezes, não tem objetivos claros, levando à desmotivação de alguns para essas questões.

Mesmo na gestão participativa, que foi o caso da Secretaria municipal de Turismo e Meio Ambiente, ICMBio e Circuito Turístico Serra do Cipó, verificou-se a necessidade de haver liderança ou de um grupo responsável pela gestão, conforme o que já foi apresentado no tópico anterior.

Não é uma questão de ego. Tem que ter um grupo formado para organizar. Durante um bom tempo as reuniões eram cheias. O pessoal acompanhava o plano de ação. As pessoas vão mudando. Umas desanimam. Cada um tem uma questão individual. Tem gente que não tem paciência para lidar com as questões coletivas... é demorado. (Gestora pública 2, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

Os conselhos (COMTUR e CODEMA), no caso da gestão pública, funcionam como mecanismos de controle para atuação das gestoras e influenciaram a eficiência e a eficácia das pessoas que trabalham na gestão pública.

Pelo menos na gestão da secretaria, o que fez a diferença é o dia a dia, a gestão do cotidiano. Eu ando para cima e para baixo com o calendário. Começou a aparecer os resultados. A gente olha o que a gente consegue fazer. Se alguém questiona por que alguma coisa não foi feita, a gente mostra a agenda e mostra por que não deu para fazer aquela outra coisa. A gente tem reunião, visita, a gente abre no feriado. O pessoal dos conselhos começou a elogiar, porque estavam vendo mais resultados. A gente sai da reunião dos conselhos com as demandas. A gente sai com uma lista de coisa para realizar. A gente tem aquilo como meta. O prazo é a próxima reunião do conselho. (Gestora pública 2, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

Utilização de ferramentas gerenciais como oportunidades para inovação e/ou desenvolvimento de competências gerenciais.

As ferramentas gerenciais de controle financeiro (planilhas), planejamento (plano de ação, chuva de ideias) e comunicação, dentre outras, foram levantadas ao longo das entrevistas. Referem-se, sobretudo, à categoria identificada como **tratamento dos dados da organização**. Optou-se por utilizar essa nomenclatura, pois as práticas e rotinas descritas não necessariamente podem ser identificadas enquanto ferramentas propriamente ditas (ou seja, as ferramentas que são difundidas pelos manuais de administração).

No geral, os empreendedores utilizam ou um sistema manual ou um sistema de registro em planilha bastante simples. Algumas pousadas controlam as reservas num caderno. Entretanto, a falta de certa automação gerencial (utilização de softwares gerenciais) não quer dizer que não se tenha o controle administrativo. Os empresários que conseguem tratar os dados, mesmo que de maneira tácita, conseguem desenvolver competência de gestão. Eles conseguem demonstrar a competência organizacional, trabalham com indicadores, ações corretivas, acompanham e percebem tendências de modo proativo. Esses aspectos podem ser notados, por exemplo, no

relato a seguir.

Eu tenho todos os gastos registrados em uma planilha de Excel desde que eu comecei. Eu tenho um histórico muito grande. Isso demonstra um pouco mais de profissionalismo. Eu consigo mostrar para os outros que eu sei do que eu estou falando. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

As ferramentas de comunicação foram citadas como muito úteis. Por exemplo, o Whatsapp.<sup>45</sup> Na mesma hora, um pousadeiro pode comunicar com o outros sobre a disponibilidade de vaga. Assim, eles acabam trabalhando em rede e também exercendo parcerias.

Sobre as capacitações que ocorreram, algumas pessoas criticaram a falta de continuidade ou não aplicação posterior do conhecimento repassado. A utilização das ferramentas depende da competência dos indivíduos, ou seja, da aplicação dos conhecimentos em situações profissionais. As pessoas, no geral, elogiam as ferramentas acessadas, mas não as replicam em outras situações. Dessa forma, ferramentas de planejamento, como o plano de ação, entram em desuso e perdem sua efetividade.

Nós já fizemos os cursos todos, mas não colocamos em prática. Eu tenho minhas planilhas para tomar decisões. (Empreendedora de estabelecimento comercial)

Era muito bacana! A gente fez várias oficinas. Eram chuvas de ideias mesmo. Aí, as ideias iam aparecendo. O plano de ação do Fórum, foi muito bacana a forma como ele foi construído. Foi inteiramente participativo. Algumas foram feitas na escola estadual, algumas foram realizadas no parque, na pousada, que o dono disponibilizou, na Associação Comunitária. Foram em vários pontos. O pessoal foi dando apoio. Eu lembro de consultores que vieram para dar palestra. Eram feitas chuvas de ideias. Cada um que se identificava com um tema montava um grupo. Aí cada grupo ia trabalhando numa ideia. Todo esse trabalho resultou no plano de ação. Foi identificado o que precisaria fazer no município e foi construindo o plano de ação... Havia também um grupo gestor. Eram quatro ou cinco pessoas que eram responsáveis por deliberar algumas coisas, fazer os pontos de pauta, fazer alguns contatos, para ficar à frente do trabalho. (Gestora pública 1, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

A gente colocava o plano de ação com as ações num varal para todo mundo ver em todas as reuniões. (Gestora pública 2, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

Nós fizemos capacitação. No começo, a gente teve o treinamento da cozinha. E, depois, capacitação de garçom. Todas as vezes que o SEBRAE veio, nós incentivamos nossos funcionários a participar. Todos participaram. Quando veio novamente, eles não quiseram. Então, não teve uma evolução disso. Também nunca teve um treinamento dentro da pousada. Era sempre extra. Isso eu sempre senti falta dessa capacitação. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Sobre o planejamento de implantação do empreendimento, um dos empresários relatou o

---

<sup>45</sup> No Mercadinho Tá Caindo Fulô, também se pôde observar o uso intenso dessa ferramenta de comunicação tanto entre membros quanto com clientes.

processo de estudo e definição do plano de negócio:

A primeira pergunta que você tem que fazer para o seu negócio é: Quem é o seu cliente? Ele vem de onde? Alguém vai deslocar trezentos para passar um final de semana na sua pousada? Não vai. Colocar o carro em estrada de chão... Necessariamente, você tem que construir sua pousada influenciado por algum centro urbano. Nós queríamos construir mais uma pousada. Então, a gente teve que escolher: um lugar perto de centro urbano, asfaltado, com acesso à mão de obra local. Se você tiver que conseguir mão de obra fora... está perdido. O custo é muito maior. Você tem que dar alojamento, alimentação, funcionário fica isolado. Então, tinha que ter essas características. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Esse mesmo empresário comentou sobre os dados que já conseguiu levantar sobre sua clientela, como isso impacta suas decisões de marketing e as formas de comunicação e estratégias que estabelece. Inclusive, observou que a estratégia do negócio guia tanto as ações a serem executadas quanto as que não devem ser executadas. O tempo no mercado garante um aprendizado em relação às definições de público-alvo. A estratégia de diferenciação foi a escolhida para o negócio, e não a de competitividade por custos. A argumentação abaixo demonstra como o empreendedor chegou a esse posicionamento e como sua maneira de perceber a dinâmica do mercado influencia as decisões para o negócio, bem como sua competência gerencial.

A estratégia nossa é mirar num público da região metropolitana de BH, da classe A, B, C1, casais, geralmente sem filhos. Público não corporativo, pois não vou fazer salão de evento. Não dá para você misturar casal em lua de mel com executivo estressado. Eu tenho claro que eu não vou brigar com ninguém por preço aqui. Eu vou brigar por diferenciação. Minha infraestrutura, meu custo com a folha é muito pesado (...). Então eu ofereço tudo que eu posso oferecer: a melhor roupa de cama do mercado, o melhor colchão do mercado. Marketing é outra coisa importante que a gente faz para poder divulgar essa diferenciação (...) muita gente vem para a pousada e nem sai daqui. Fica para o show à noite. Muitas vezes o bar não dá lucro. Não tem escala. Funciona só dois dias por semana, mas é o preço que a gente paga. A gente sabe que existe uma sinergia entre a hospedagem e a alimentação. Se a gente vai reduzir custo e isso afetar o cliente, a gente não faz. Para reduzir o custo, a gente pensa na questão do desperdício, da produtividade. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

É impressionante como o marketing faz diferença, principalmente quando a pessoa é carente de alguma informação sobre o que ela gosta. Geralmente, é a mulher que vem para cá que escolhe. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Sobre a divulgação, esse empresário comentou que já teve experiências em diferentes mídias. Apontou que na rádio foi surpreendente o resultado, considerando o custo. É um investimento que ele sempre considera no planejamento do orçamento anual.

<p>Percepção das tendências no turismo mundial. Organização do setor. Modelo de negócio. Inovações. Uso de tecnologia. Concorrência. Adequação/adaptação.</p>
---

A influência de maior impacto percebida na gestão dos meios de hospedagem foi a utilização de tecnologia de informação para busca, reservas e avaliação por parte dos clientes. A difusão de sites de viagens moldou o comportamento de turistas em todo o mundo. Contudo, a **transmissão do conhecimento** não foi igual entre todos. Os entrevistados explicaram como foi esse processo. No início, houve resistências, mas os pioneiros, que saíram na frente, conseguiram obter vantagem competitiva a partir da utilização desses sites e, também, aprender a partir da utilização dessa tecnologia.

Eu comecei a trabalhar com a Booking e Trip Advisor esse ano. Eu custei a botar. A Trip Advisor eu acho bacana, porque você não precisa pagar a comissão. Mas se você está no mercado, todo mundo usando, você tem que acompanhar. As pessoas procuram olhando as avaliações dos outros. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Eu vim para a Serra em 2011. Naquela época não havia ninguém na Serra que trabalhava com booking.com. Eu fui o primeiro a começar. Não existia a internet. A rádio que é a que hoje tem aqui. A internet via satélite, que é a que eu usava, era absurdamente cara. E tinha a Velox, da Telemar, que era discada, horrível. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Ou seja, a utilização de novas tecnologias também permitiu a formação de novas competências.

Quando a booking veio oferecer os serviços, apresentou para diversos pousadeiros. Vieram com a conversa da comissão. Quase ninguém aderiu. Só eu e mais um aderimos. Depois, apareceram aqueles sites de venda coletiva. Gerava algum conflito, havia alguns critérios. Resultado: ninguém quis participar disso também. Eu até hoje vendo. E vendo superbem! Atrasa um pagamento de vez em quando, mas continua vendendo. Hoje, há pelo menos cinco canais como esses. O grande lance disso é que eles gastam com marketing, fidelização de cliente, pontuação, benefícios. Nós temos um custo com isso, mas eles colocam seu empreendimento para aparecer. E quanto mais cuidado você tem com esses canais – por exemplo, trocar uma foto, informações detalhadas do quarto, se ele tem vista – quanto mais você coloca isso, mais bem posicionado você fica na busca. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Contudo, a atuação com essas novas tecnologias não é vista igualmente como vantajosa, pois tirou, de certa forma, o poder do empreendedor, criando uma certa dependência. Além disso, sabe-se que é uma transformação que não tem volta. Foram feitas algumas críticas quanto a isso:

Os sites... Eles te cobram comissões que variam. Mas a CVC, por exemplo, atua com uma financeira. Ela, ao invés de te mandar um boleto para você pagar, ela te pede trinta dias pra te pagar. Ela financia o valor da sua diária para o cliente em seis vezes sem juros. Mas ela cobra do cliente mais do que o valor da sua diária. Por exemplo, o valor do final de semana é 480 reais, o cliente pela CVC para 650 reais de seis vezes sem juros. Se você quiser antecipar, eles te cobram mais ainda. A parte comercial é assim. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

Eu acho que o hoteleiro deu um tiro no pé. É um câncer! Para você sair disso é complicadíssimo. Fomos alimentando esse modelo de trabalho... é prático. Ela (a solução) traz o turista na sua porta sem precisar de nenhuma ligação. Só que ela te

custa 25%. Tem a comissão, mais os impostos, mais as taxas, porque a cobrança é feita com cartão de crédito. Mas hoje o hoteleiro ele precisa. Se ele não entrar, ele não vende. A não ser quem tem uma carteira de clientes já consolidada, um histórico de clientes de mais de trinta anos, como é o caso de alguns aqui na Serra. Hoje, 95% das vendas é feita pelo canal. Uma saída foi a parceria com a Cipó Digital. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Assim, uma contingência relacionada ao custo para se inserir na rede de vendas online que domina o mercado levou à construção de uma parceria para desenvolver uma inovação ligada ao setor de tecnologia da informação. A saída foi desenvolver competências de parceiros locais para criar uma solução que pode competir com o Booking, por exemplo, mas demanda um trabalho em parceria. O investimento foi do pousadeiro, mas eles estão desenvolvendo a integração em conjunto. Depois que ficar pronto, é um produto que pode ser vendido depois para outros empresários do ramo, afirmou o pousadeiro.

Esse é um caso exemplar de inovação, pois demonstra que a capacidade empreendedora está se consolidando no contexto estudado pela integração dos atores para gerar soluções em novos mercados (no caso, gerar produtos para serem vendidos para outros empresários). Essa dinâmica é crucial para o processo de inovação em si, porque um problema gerado pela inovação (que é o alto valor das comissões cobradas) motivou o próprio empresário a gerar uma nova tecnologia, a fim de tornar o processo de reservas mais eficiente e, também, concorrer com a inovação, após ter aprendido com ela.

Nós compramos um software, um robô de reserva, mas nós temos nossas estratégias. Colocamos no site “ligue e faça sua reserva”; “Adquire seu cupom desconto”. São saídas para diminuir esse percentual. A gente faz de tudo para o cara comprar diretamente por nós. Um pequeno percentual de quem compra pelo Booking vai ao seu site. Mas é claro que você tem que ser fiel ao seu parceiro. Você tem que ser leal. Se o preço que está no Booking é diferente do que você anuncia, na hora chega uma mensagem dele verificando por que seu preço está diferente. Você tem um compromisso de ter sua paridade tarifária. Isso tem que acontecer. Ou deveria. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

O Booking e outros, ele te divulga. Aliás, cada dia está aparecendo mais um. CVC com Submarino é um outro canal online. Imagina que a CVC, cada vendedor do planeta é o mesmo que está lá no site. Caiu bastante, mas esse pessoal começou a conversa com 25% de comissão. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Cabe observar, contudo, que cada pousadeiro pensa em sua estratégia peculiar para participar desses sistemas online, conforme seu modelo de negócio e o perfil de gestão. Algumas pousadas declaram colocar apenas parte dos quartos disponíveis ou, mesmo, colocar que os quartos estão ocupados naquele período. Então, às vezes no aplicativo diz que não há disponibilidade, mas se o cliente liga, ele encontra quartos disponíveis e faz sua reserva. Ao invés de usar a solução principal oferecida pelo aplicativo, que é a gestão das reservas, ele é utilizado como ferramenta

de marketing e divulgação.

Em contrapartida, participar desses canais exige também esforços adicionais de marketing e relacionamento com o cliente. Ou seja, a nova dinâmica do mercado também permitiu a transmissão do conhecimento sobre a operação do setor em todo o mundo. Isso pode também gerar aprendizado e desenvolvimento de novas competências locais.

(...) o turista do booking tem que ser mimado. Você também tem que acompanhar suas avaliações para ficar bem no ranking. Hoje, 90% de quem viaja deixa a opinião. E eles buscam as reclamações e também como foi a réplica da reclamação. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

O turismo trouxe acesso a serviços e a tecnologias que antes não havia na comunidade. É muito interessante notar como se deu a introdução das novas tecnologias conforme a evolução da economia local e, também, da formação de competências dos empresários pelo aprendizado com a experiência no setor, com destaque para as formas (ou mecanismos) de seleção, busca, utilização de tecnologias e implantação de melhorias. A inovação tem, assim, aspectos únicos, que estão ligados ao perfil do empreendedor. Nos relatos a seguir, é possível perceber como cada empresário lida em sua rotina com os aspectos tecnológicos:

Tecnologia, a gente usa o que é viável financeiramente e o que é possível (...). Há pouco tempo atrás, de 2012 pra cá, quase nenhum restaurante aceitava cartão de crédito. Não tinha como sacar dinheiro nem durante a semana. Não havia posto de gasolina. Agora, vamos ter um. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Tem uma série de coisas que a gente tem que acompanhar. A televisão, não dá para ser aquelas antigas. O colchão tem data de validade. Cama de alvenaria não funciona. Tem que ser no mínimo queen. A informação está o tempo todo aí. A gente tem que estar observando e vendo o que é bom. Se você visita outra pousada, você tá vendo, pirateando a ideia do outro. Tem muita coisa bacana acontecendo. E, hoje, se você quer cobrar, você tem que oferecer uma coisa bacana. Se você tem uma infraestrutura mais ou menos, você não ganha dinheiro. O mercado hoje, eu pesquiso, olho, observo, a gente tem que se adequar para sair na frente (...). Inovação, para mim, é você utilizar todas as informações e tecnologias que estão em sua disposição em função do seu projeto, do que você quer oferecer. Não adianta eu tentar oferecer uma coisa que eu não me sinta bem com ela. Cada gestor tem um perfil. Ele tem que ter personalidade. A inovação parte da identidade que você tem com o seu projeto. (Empreendedor, dono de atrativo, restaurante e pousada)

Pelas declarações e conhecimentos tácitos acerca do mercado de diferentes empreendedores, foi possível entender pela dinâmica organizacional a inovação como meio de atrair clientes e fidelizá-los:

Se você ficar numa pousada três vezes, em um ano, se você não comunicar que tem alguma coisa nova, você não volta. A gente cansa do mesmo produto (...). Começou a melhorar o fluxo do restaurante depois que coloquei wi-fi. A pessoa senta, já pede uma cervejinha... (Empreendedor, dono de atrativo, restaurante e pousada)

Inovação para mim é capacitar melhor seu funcionário, adaptar a pousada com as tecnologias modernas, divulgar a gente lá fora, seja através de outros atrativos, Inhotim, por exemplo. Tem um monte de pousadeiro que não aceita nem cartão. Tinha que adaptar os atrativos também. Do jeito que eu cheguei aqui há cinquenta anos atrás e hoje, as cachoeiras estão do mesmo jeito, o parque continua do mesmo jeito. É só tomar banho de cachoeira e só. Não incluíram outras atividades, como lá em Foz do Iguaçu, por exemplo. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Nós fomos a primeira pousada a começar a trabalhar com o horário de saída no domingo às 17:00h. Depois, outras pousadas começaram a trabalhar com esse horário, pois sexta-feira o hóspede nunca conseguiria chegar aqui 12:00h. E, saindo no domingo 12:00h, o hóspede perderia o dia todo. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

A segmentação de cliente pode se refletir em novas oportunidades para atender mercados rentáveis. O reconhecimento do perfil do cliente é resultante da experiência com atendimento de diversos públicos e integração dos empresários.

Há mudanças culturais e demográficas que impactam a segmentação de clientes, que é uma estratégia já adotada por alguns para adequar, separar ou dar maior atenção nos serviços prestados. Esse argumento também tem relação com a categoria **tratamento dos dados da organização**. Por exemplo, a diferenciação dos serviços para o público homossexual. Há outros públicos também que foram sendo percebidos como segmentos após classificações que os pousadeiros, donos de receptivo e comerciantes fizeram empiricamente, com base em padrões de comportamento observados. Foram citados também: ecoturista estrangeiro, turismo de retiro espiritual (terapias alternativas), observador de pássaros e esportista (principalmente escaladores).

O argumento em destaque pode ser inferido a partir da leitura dos seguintes trechos:

Tem mercado para isso. Eu, inclusive, estou pensando em direcionar uma das pousadas somente para esse público. Eu posso afirmar que pelo menos 30% de todos que se hospedam é do público homossexual. Eles investem em lazer. (...). O escalador, por exemplo, tem um perfil extremamente econômico. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Tem demanda, mas ainda é muito específica. Por exemplo, aqui tem alguns pássaros que são endêmicos, flores... algumas coisas que atraí. Inclusive, nós temos parceria com uma agência que capta esse tipo de turista: alemão, americano, norueguês, canadense. Tem clube de observação de pássaros. Tem muito gringo que vem para cá, arruma uma namorada brasileira... (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

Muita gente que gosta do ecoturismo não quer ir com guia. É um cara aventureiro. (...). Eu mesmo, como ecoturista, eu quero chegar no lugar, acordar cedo, pegar minha mochila e tchau. Não vou querer piscina e essas coisas. Não precisa de ter muita coisa. (...). Tem dois perfis: tem gente que gosta de ser guiado e tem um cara que não gosta. Chega lá, já estudou tudo na internet. Outro problema é que o turismo em Minas é muito caro se você comparar com o Rio de Janeiro. Para os estrangeiros, essa não é

tanta a questão. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Há também a diferenciação entre comportamento do consumidor local e o do turista:

No dia a dia, é só o pessoal da Serra que vem aqui mesmo. Faço muita roupa por encomenda, mas eu sempre me dediquei para abrir nos finais de semana para atender os turistas. Tem os produtos para turista que vende mais na alta temporada. Hoje eu faço todos os biquínis. Não compro mais. (Empreendedora de estabelecimento comercial)

Mas a grande diferenciação dos públicos ainda é geográfica. Conforme alguns respondentes, o perfil de outras regiões é atraído por divulgações de caráter público. São divulgações que demandam esforços de secretarias e ministério do turismo. Dessa forma, o público que provém das proximidades ainda representa a maioria.

Minas Gerais era conhecida como um lugar que não tem nada para fazer, comparando com Rio e São Paulo, o que não é verdade. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Nós estamos muito dependentes de Belo Horizonte. 90% da minha clientela é Belo Horizonte e grande BH. Então, a gente está muito vulnerável a esse mercado. Na medida em que vai intensificando a concorrência, esse mercado não cresce na mesma proporção. A Serra do Cipó tem 110 pousadas. A oferta cresce mais do que a demanda. Eu tinha muita vontade de fazer uma publicidade para divulgar para o público de São Paulo a Serra do Cipó, mas tem que ser algo impactante. A prefeitura não tem dinheiro. Eles começam a te pedir as coisas ao invés de te dar. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

O perfil econômico também foi comentado:

Por exemplo, lá em Furnas. Antigamente, ia para lá só gente com jatinho, lancha. De repente, começou a chegar lá aquelas tias no micro-ônibus, pagando baratinho. Mas, uma vez que vai esse tipo de público, esse outro público não vai querer misturar. Os ricos vão procurar outro paraíso para se divertir. E isso pode acontecer em BH também. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Embora tenha sido observado tanto no parque quanto em um atrativo o esforço para adequar o acesso das trilhas para pessoas com mobilidade reduzida, houve um comentário sobre a adequação para atender esse público, que não é visto ainda exatamente como um segmento pelas pousadas.

A gente tem que adequar o banheiro para deficiente. Tem um monte de alterações que nos faz ter que adequar nossa infraestrutura também. (Empreendedor, Dono de Atrativo, Restaurante e Pousada)

Inovação, inovação organizacional e inovação em serviços: casos de sucesso e insucesso.
---

Foi possível levantar dois casos de exemplos de inovação organizacional e um caso de insucesso

em inovação em serviços nas entrevistas com os empresários. Os casos de sucesso referem-se a **novos modelos de negócios**. As narrativas dos empreendedores demonstram muitos aspectos da dinâmica organizacional e do pensamento estratégico a se considerar na compreensão do fenômeno da inovação.

**Caso 1:** O primeiro caso identificado de inovação que foi de grande impacto refere-se à inovação organizacional que um dos empreendedores desenvolveu e implementou a partir do arrendamento de pousadas. Esse novo arranjo organizacional, que também se refletiu em um novo modelo de gestão de negócios de meios de hospedagem, permitiu um ganho de eficiência operacional inédita na Serra do Cipó. Foi possível otimizar serviços de lavanderia, divulgação e software, dentre outros. Importante notar que aqueles que são capazes de gerar negócios inovadores possuem um perfil bastante consciente sobre o fazer empreendedor. A história a seguir aponta a opinião e as características de como a inovação foi pensada e executada:

Há muitos aventureiros que se aposentam e decidem montar uma pousada na Serra do Cipó. Não aguentam, fecham as portas e vão embora. As contas, elas não perdoam. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

O bom empreendedor é aquele que sabe a hora de sair, mais do que a hora de entrar, porque você tem que ser capaz de observar que aquele negócio não dá mais. Ou você transforma aquele seu negócio. Não adianta ficar tentando melhorar. Isso já aconteceu comigo e eu insisti e acabei quebrando em uma outra experiência. Você tem que ter raça, determinação para ser empreendedor, mas você também tem que ter a tranquilidade de saber parar ou tentar transformar. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Eu tinha uma amizade muito grande com a dona de uma pousada e ela precisou se ausentar por um período de seis meses. Nunca tinha tido a experiência de arrendamento. Foi a primeira experiência de arrendamento na Serra do Cipó. As pessoas diziam: “Como assim esse negócio de administrar uma pousada e o cara dá conta de duas?”. E aí começaram a aparecer outras pessoas querendo arrendar sua pousada para mim. Eles conferiam como eram as pousadas que eu arrendei antes... outro pousadeiro morreu e a família não queria assumir o negócio. Outro não deu conta de administrar o negócio. Daí, foram aparecendo as oportunidades. E hoje estamos com 100 apartamentos. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Eu entrei num modelo de negócio também que é muito arriscado. E a maneira de diminuir esse risco é trabalhar a venda das diárias. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

A inovação desenvolvida proporcionou muitos aprendizados e também a necessidade de muitas outras inovações em marketing. Além disso, fazer parte de um modelo de negócio em rede passou a ser um diferencial na definição de padrões e critérios de qualidade. Isso foi, inclusive, parte dos comentários nas avaliações, conforme o entrevistado.

Mas ter uma bandeira única, trabalhar em rede, também gera alguns problemas. Os

clientes não diferenciam uma pousada da outra. Eles pensam que são todas as mesmas. Eu precisei desenvolver um padrão de café da manhã, de serviço, de atendimento, de roupa de cama. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Eu mesmo fiquei surpreendido com o resultado. E eu tive que estudar. Tendências vão ocorrendo e eu tenho que pensar em soluções. Por exemplo, com a questão de uma insatisfação de um cliente em uma pousada gerar problemas para todas as outras. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Por último, observa-se que, após a consolidação da inovação, o empreendedor estabeleceu seu objetivo. Percebeu que era necessário ter profissionalismo no atendimento, um padrão. Ele comentou que já recusou outras cinco pousadas que o procuraram pelo fato de elas não estarem dentro da proposta ou não se adequarem à proposta da rede. Se fosse no início, com o entusiasmo que ele tinha, ele não recusaria, afirmou. Mas hoje, com o aprendizado que teve, ele tem clareza da decisão de recusar.

Isso me deixa mais feliz do que ter conseguido as primeiras sete para arrendar. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

A inovação organizacional promovida por esse empresário fez com que muitos outros pousadeiros o enxergassem como referência. Várias ações de marketing e processos de gestão que ele adota passaram a ser copiados ou tomados como base por outros pousadeiros da região.

**Caso 2:** O segundo caso, surpreendente para outros entrevistados também, é a história do principal e um dos mais antigos empreendedores que começou na região na atividade comercial. Trata-se de um empreendedor serial, dono dos principais estabelecimentos comerciais locais: supermercado, casa de ração e produtos agrícolas, depósito de construção, distribuidora de bebidas e primeiro posto de gasolina. A partir de uma visão empreendedora e de uma estratégia oportunista, o crescimento do primeiro negócio, que era um minimercado, foi propiciando a implantação dos demais:

Sempre vim aqui desde criança. Sempre cresci o olho aqui. Já percebia que era carente de um supermercado. Procurava as coisas para comprar, e não achava. E lá em Capão Grosso (distrito de Jaboticatubas) eu já tinha uma mercearia. O pessoal daqui ia comprar lá. Eu pensava: “Como é que pode? Aqui é melhor do que lá e não tem uma mercearia”. Na época quando eu vim, não tinha nada. Foi em 98, 99, mais ou menos. Comecei com um trailer, tipo lanchonete. Eu trazia as coisas da mercearia para vender porque o pessoal pedia. Eu fui crescendo, crescendo... Depois, resolvi trabalhar com o supermercado e saí para outras coisas que estava carente. Trabalhava com ração, gás... tudo no supermercado. Aí, eu fui tirando do supermercado e levando para fora. (Empreendedor serial, dono de vários estabelecimentos comerciais)

Sobre como ocorreu a inovação:

Eu mesmo fui percebendo o que estava faltando aqui e fui aumentando, ampliando,

de acordo com a demanda. Eu entendo que inovação a gente tem que acompanhar o crescimento. Tem que ir inovando. Se a gente ficar como antigamente, a gente nunca cresce. A gente tem que buscar informação. A gente pesquisa. Televisão ensina a gente muita coisa. Internet... o que acontece em Belo Horizonte, São Paulo. A gente tem que ficar por dentro, buscar... (Empreendedor serial, dono de vários estabelecimentos comerciais)

A empresa quando ela cresce chega em um certo nível seu poder de compra melhora. Quando seu poder de compra melhora, você tem uma negociação melhor com seu fornecedor, e através disso você consegue melhores preços. (Empreendedor serial, dono de vários estabelecimentos comerciais)

**Caso 3:** O terceiro caso de inovação, em verdade, trata-se de um caso cuja inovação não deu certo e que também gerou aprendizado para o desenvolvimento de outros projetos inovadores. Mas o fato de ter fracassado demonstra como foi tomada a decisão de interromper um processo de inovação que foi determinado pelo mercado, e não pela inovação em si.

Tinha o roteiro do Chico Xavier. É um lugar lindíssimo. Não havia roteiro para lá. Uma fazenda em Pedro Leopoldo. Um pessoal da UFMG foi lá estudar. Meu sócio era espírita. Gostava dessas coisas. Aí, foi lá, procurou tudo, as opções de restaurante, pensou no preço, quanto que podia cobrar. O pessoal da SETUR adorou. O pessoal nas feiras de turismo achou fantástico. Muita gente falou: “que legal! Vou querer fazer”. Mas, na verdade, ninguém quis fazer. A gente fez umas cinco vezes, mais ou menos. Depois, tirou do site. Inovação para mim é outra coisa. Eu já pensei em criar um roteiro para Morro do Pilar, Diamantina, mas totalmente autoguiado, mas não tem guia. Isso já é feito para cidades históricas, mas eu queria fazer para o ecoturismo. E seria inovador. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Em suma, pode-se inferir que as inovações bem-sucedidas resultaram de processos evolutivos que impactaram as competências dos empresários para que tornassem possíveis as inovações. O exemplo de insucesso, apesar de ter seguido um processo bem definido em termos de planejamento e concepção, não obteve a adesão de mercado.

Visão de processo e priorização de projetos, isso não é visto igual por todos. Falta de participação política (pública). Conflitos ideológicos.

A principal categoria que contribuiu para constatação desse argumento foi **conselhos, instâncias de participação**. Além dos dados já discutidos no tópico que apresenta os resultados das observações participantes, as declarações a seguir evidenciam o argumento acima:

É necessário resgatar a credibilidade de se associar a uma associação comercial. Isso está acontecendo agora. Eu percebi que todos querem a mesma coisa para o destino, mas cada um enxerga um caminho diferente para se chegar lá. Aí é que surgem os conflitos. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Tem gente que dá opinião, mas nunca procurou saber, nunca participou de uma reunião, não quer pôr a mão no bolso. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

A participação das associações e dos setores nas reuniões do Fórum e dos conselhos não é igual. As demandas que chegam para a prefeitura são deliberadas nas reuniões dos conselhos deliberativos, mas as reuniões que não são deliberativas; dependem da ação das pessoas individualmente. Apesar de o Fórum ser o mecanismo para essa articulação, ele enfrenta problemas de (auto)gestão, conforme já discutido.

Foram citadas algumas demandas levantadas para compor o plano de desenvolvimento do turismo no nível da Secretaria municipal:  sinalização, lixo, informação ao turista (guia), e campanha junto com os empresários para aumentar contribuição do turista.

Nosso plano tem um milhão de ações, mas a gente sabe que não dá conta de executar. Somos nós que elencamos as prioridades de acordo com o que dá para fazer. É muita coisa! A gente faz o que é possível. (Gestora pública 1, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

O importante é o conselheiro saber desse seu papel e participar efetivamente. O problema é que a gente vê conselheiro entrando mudo e saindo calado. Não representa a entidade. (Gestora pública 2, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

A articulação do Poder Público e da gestão pública para o desenvolvimento do setor de turismo é marcada por contradições, conflitos de interesses e falta de objetividade no levantamento de informações e dados agregados para a condução de políticas públicas.

Os **impactos ou resultados gerados pelas organizações no contexto** ainda não são muito bem consolidados no caso do setor do turismo. Esse fato levanta a necessidade de realizar maiores estudos sobre a compreensão do desenvolvimento do setor, sobretudo para fundamentar ações públicas. Apesar de ser uma categoria mais ligada à dimensão de desenvolvimento econômico, os dados coletados refletem aspectos da dinâmica organizacional. Cita-se a opinião de um dos gestores de receptivo:

Não existe nenhuma política governamental bacana para desenvolver empresa de ecoturismo no Brasil. Já existiram algumas associações. No final, era um monte cabide de emprego para arrancar dinheiro público. Muito do que se faz é muito fraco. O próprio SEBRAE, eles já fizeram muitas coisas. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

Sobre a articulação de políticas para o turismo em nível estadual, um dos entrevistados evidenciou outros problemas em termos práticos:

Inhotim superou Ouro Preto. E o Inhotim começou do nada. A gente não tem um receptivo. No aeroporto, nenhuma divulgação. Nenhum outdoor. Pelo menos isso. Na rodoviária, tem um guichê de informação ao turista. Eu fui lá fazer hora. Tinha um estudante da Newton de Paiva. Aí, eu perguntei como ir para a Serra do Cipó. Ele não

sabia. Só sabia mostrar informação de BH. Ele disse que conhecia da prefeitura. E a maior parte dos turistas estrangeiros não quer nem táxi. Eles vêm de ônibus. A gente fica olhando a falta de integração. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Há uma certa falta de credibilidade nas políticas públicas entre os entrevistados. Além disso, os políticos da região são eleitos pela população rural, que vive da agricultura, e não pelos que vivem do turismo. Assim, é de se esperar o cenário narrado pelos entrevistados que atuam no setor de turismo. Afinal, *como que a política para o turismo pode ser prioridade se não é o público interessado no turismo que elege os políticos locais?*

A zona rural dá bem mais eleitores do que o nosso distrito. É uma prefeitura assistencialista. Funciona e elege. Ele tem as prioridades. Mas se tivéssemos um representante que enxergasse pelo menos 10% do que o turismo representa, seria diferente. Nem tributar, fiscalizar eles querem. Isso significa que tem muita coisa errada. O lance da taxa de turismo... o FUMTUR. O empresário não paga um centavo. O turista, ele paga dois reais por noite se quiser, pois não é obrigado. É uma contribuição voluntária para o turismo. Mesmo sem cobrar, tinha 150 mil reais na conta da prefeitura parado. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Cabe observar também que a estruturação dos empreendimentos no destino é marcada por informalidade e irregularidade. Segundo relatos, existem pousadas na Serra do Cipó com 20 apartamentos que trabalha no regime de Microempreendedor individual. Da mesma forma, muitos não pagam o FUMTUR por receio de serem punidos por trabalhar irregularmente ou, mesmo, por fornecer dados. Isso prejudica de várias formas a gestão pública.

Foi um avanço na opinião de vários empresários passar a gestão desse recurso para o COMTUR, e não mais deixar o dinheiro cair na conta geral da prefeitura. O recurso seria então utilizado para promover o turismo. Por exemplo: colocação de lixeiras, pagamento do funcionário que fica na portaria do parque, divulgação da Serra do Cipó no aeroporto e eventos de gastronomia.

Aqui todo mundo vive do turismo. Só o prefeito que acha que não vive de turismo. Agora, eu acho que tá caindo a ficha um pouquinho, mas a gente tem que coordenar o turismo, organizar, ter a cidade mais bonitinha, melhorar para o próprio pessoal daqui (Empreendedora de estabelecimento comercial)

Se você pega os indicadores a partir da RAIS, que teoricamente deveriam ser seguidos, quando você olha Santana do Riacho, a maior empregabilidade está na gestão pública. E não é verdade. Tem gente que mora aqui e vê. A maior parte vive do turismo. Não existe desemprego em Santana do Riacho. Só se a pessoa não quiser trabalhar. Lógico que tem muito trabalho temporário. O problema é a questão da informalidade. Não tem como você auferir esses dados. Direta ou indiretamente, é o turismo que compõe o PIB do município, mas não necessariamente o município reverte esse investimento para o setor. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Por isso, chama-se a atenção para a importância de prever processos formalmente estabelecidos e o aprendizado acumulado na gestão pública também:

Eu já participava antes das reuniões dos conselhos. Sabia em que pé que anda, mas na hora que você senta nessa cadeira (SETUR) e vem a demanda, você pensa: “Como que eu vou fazer isso?” Eu sei que tem uma lei, mas aí você tem que criar o processo, o procedimento, o requerimento, a vistoria, até que sai a autorização. Isso é com tudo aqui dentro. Por isso que eu falo que é importante a gente colocar o que tem que ser feito no papel. Aqui não tem uma pessoa fixa. Se muda a gestão... E em cada lugar o procedimento é outro. Não é padronizado. A gente está procurando padronizar esses procedimentos internos. (Gestora pública 2, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

Por último, em relação à dimensão **recursos humanos** foi possível evidenciar os argumentos listados a seguir:

Necessidade de agentes de mudança. Líderes que atuam com causas coletivas voluntariamente.

As pessoas que têm interesse econômico em alguma ação que afeta uma coletividade, geralmente, têm mais habilidade para conduzir processos, mas essa condução pode ser feita para defender interesses políticos que podem levar a prejuízos sociais. O exemplo citado da Lapinha no relato do membro da associação dessa comunidade retrata tal questão. Por isso, cabe fortalecer os argumentos já colocados no tópico anterior sobre a importância do domínio de ferramentas administrativas para a condução de reuniões e debates públicos para promover a compreensão sobre os processos de licenciamento, por exemplo, e a participação nas decisões políticas pela sociedade. Logo, tais ferramentas seriam mecanismos para a promoção da inovação social. A importância de haver a **liderança** nesse aspecto foi também abordada no tópico anterior.

Algumas narrativas ligadas a projetos implementados na região servem como evidências para esse argumento:

O projeto de produção associada ao turismo do SEBRAE começou em 2012 com o projeto foco competitivo. Culminou no projeto de Rotas Temáticas e atividades criativas na Serra do Cipó. Mas começou com a ideia de criar uma identidade para o destino, um reposicionamento de mercado. Viu-se o potencial. O SEBRAE sempre trabalhou de alguma forma aqui com o turismo. A ideia foi, inicialmente, procurar as lideranças. O programa líder teve um ano e meio de duração. Quem quer que fosse poderia participar. A intenção era se chegar em um senso comum para pensar no turismo. Todo mundo participou. Tinha representação de vários segmentos. Foi interessante que setores que não conversavam entre si passaram a conversar e começaram a se entender. Tinha gente que não entendia como era o funcionamento do parque. Mas percebemos que tínhamos que trabalhar junto se quiséssemos que a coisa evolua. E dali foi criado o Fórum de Desenvolvimento ‘Sustentável’ da Região da Serra do Cipó. Foi uma ação para unir pessoas que gostariam de trabalhar em prol do destino. E de dentro do Fórum nasceram muitas iniciativas. Por exemplo o Mercadinho. O SEBRAE saiu de cena e entregou para as lideranças. Havia um planejamento estratégico. Saiu também a parceria com o CEFET... (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Eu já trabalhei muito com a questão do voluntariado. O Fórum é um espaço que

depende muito do comprometimento individual da pessoa. São aquelas pessoas que estão ali, que sempre comparecem. (Gestora pública 2, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

Dentro da categoria **liderança**, o voluntariado seria um valor ou um princípio na dinâmica das organizações sociais ou, mesmo, das relações sociais que contribuem para a evolução de uma sociedade.

Integração da cadeia de prestação de serviços do setor de turismo. Capacitação. Interesses coletivos. Divulgação de informações.

Sobre o aprendizado e compreensão do funcionamento do setor, é importante destacar alguns comentários dos gestores entrevistados acerca das falhas da integração da cadeia de prestação de serviços do setor de turismo. Assim, **capacitação, profissionalização, conhecimento técnico e operação do setor** foram definidos enquanto uma categoria que engloba este e os demais argumentos já apresentados na fase anterior da pesquisa.

Muitos comentários permitiram o levantamento das demandas de capacitações necessárias à promoção do desenvolvimento econômico. Apesar de as capacitações afetarem a dinâmica econômica, ela parte do indivíduo e da compreensão igualitária sobre o próprio funcionamento do setor:

Antes da hospedagem, pensando a cadeia de valor, tem que ter o operador, a agência, que vende os pacotes. Já tentaram algumas vezes. Tem essa oportunidade aqui, principalmente, olhando o mercado de fora: Brasília, São Paulo e Rio. São mercados grandes, mas para isso você tem que desenvolver parceria com operador, com agente. Tem que ter os pacotes. Para a operadora tem que ter um preço x de desconto. Mas aí a pessoa não obedece isso. Aluga o quarto que estava reservado para a operadora. Não tem essa confiança, e o negócio não caminha. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Além da falha em se trabalhar com agências e operadoras de viagens, há problemas recorrentes de falhas de comunicação e de disponibilização de informações ao turista.

O pessoal das pousadas não sabe dar informação turística do que tem aqui para fazer. Não falam do parque. Tem gente que chega aqui perdido. Não traz um lanche. Chegam sem nada. (Empreendedor individual, membro da Associação dos nativos - aluguel de bicicleta)

As pousadas são deficientes nisso. Falta muita integração com o parque. (Empreendedor individual, membro da Associação dos nativos - aluguel de bicicleta)

Eu já tive cliente no restaurante que tinha ficado o final de semana inteiro na pousada. E, conversando que ele, foi descobrir o que tinha aqui. Já era o dia de ir embora. O pessoal não é capacitado. Às vezes, nasceu, viveu aqui a vida inteira e não conhece o

parque. Nas pousadas, eles não sabem dar as informações. Então, como o parque foi da época do regime militar, tem gente que tem birra com o parque até hoje. Não quer indicar. Vai entender! Agora que o parque está tentando trazer o pessoal do entorno para conhecer, saber o que está acontecendo. Aconteceu da maneira que aconteceu no passado, mas tem jeito de mudar. Antes, a gente vivia numa ditadura. Os conselhos do parque também mudou. (Empreendedora de estabelecimento comercial)

A divulgação do parque para a comunidade do entorno, que também impacta a capacitação dos recursos humanos para informar o turista e explicar sobre o mercado, é um esforço relativamente recente.<sup>46</sup> Ações de conscientização política (por exemplo, questões de uso da água, sinalização e trânsito nas rodovias) acompanhadas de mobilizações para preservação ambiental (prevenção de incêndios, poluição dos rios, por exemplo) têm surtido algum efeito, mas é um esforço de longo prazo. Também requer ações de educação ambiental. Essa prioridade foi evidenciada na reunião de planejamento de ações dos conselhos consultivos, cujo projeto Escola no Parque está em fase de elaboração.

Agora, é a gente que tem que voltar para o parque, fazer atividades com as crianças da escola, capacitar os professores da escola... Você vê criança jogando lixo no meio da rua. As pessoas não fazem reciclagem, coleta seletiva. (Empreendedora de estabelecimento comercial)

A fragilidade na comunicação pode ser explicada devido ao fato de o boca a boca ser a forma de comunicação mais efetiva, na opinião da maior parte das pessoas acessadas.

A gente não fica sabendo muito das coisas, não. As coisas não chegam até a gente. Eles começam a dar o recado em cima da hora. (Empreendedor individual, membro da Associação dos nativos - aluguel de bicicleta)

Teve um evento com escaladores daqui. Diz que aqui é o segundo lugar melhor na América Latina par escalada. Tem serviço de paraglider. Por que não fazer um convênio com eles? Mas eles nem divulgam. A gente nem sabe que existe. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

A integração frágil entre os agentes públicos e privados também foi alvo de reclamação de um dos prestadores de serviços:

A própria Secretaria de Turismo, muitas vezes, não contrata a gente. O mote do “Minas Recebe” é fazer com que a gente se qualifique para depois virem atrás da gente para contratar. Às vezes, vem gente que produz vídeo de fora! Aí, o que adianta eu ser qualificado, ter CNPJ, pagar imposto, se na hora de contratar eles contratam o primeiro picareta que aparece aqui e não tem nada? (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

A organização do setor parte principalmente da gestão pública. A Secretaria de Turismo e Meio

---

<sup>46</sup> Apesar de ter sido constituído em 1984, os conselhos do parque começaram a atuar apenas em 2011.

Ambiente trabalha em conjunto com o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) e o Conselho Municipal de Meio Ambiente (CODEMA). Ela tem o Plano de Desenvolvimento Turístico de Santana do Riacho, feito pela Secretaria, repassado e votado na plenária do COMTUR. Esse é um dos requisitos para o município poder receber o ICMS turístico. É nesse plano que são elencadas as prioridades, mas está em fase de elaboração. O último foi da gestão anterior, segundo a atual secretária.

É válido abordar o histórico das tentativas de promover essa organização (criação do Fórum de Desenvolvimento Regional da Serra do Cipó e outros projetos desenvolvidos pelo SEBRAE no município). Segundo a gestora do município, a Secretaria de Turismo e Meio Ambiente atua no Fórum de Desenvolvimento Regional desde o início. Ela esclareceu que o programa que o SEBRAE disponibilizou foi via prefeitura.

Neste programa do SEBRAE, na fase do diagnóstico, foi identificado que não havia liderança. Ou seja, faltava representatividade dos setores. O programa foi nomeado “Foco Competitivo” e ocorreu em 2013. O grupo de pessoas participou da capacitação que iria definir o modelo de gestão que queria para o lugar. Assim, em consenso com todos os participantes, foi criado o Fórum, para o qual foi desenvolvido um plano de ação. Já o CODEMA e o COMTUR possuem legislação que regulamenta a forma de condução das ações. Segundo ela, o Fórum surgiu da integração dos três setores, sendo um espaço de integração deles. Para funcionar, ele precisou de um apoio muito grande do setor público. A gestora explicou que, mesmo não sendo uma função da prefeitura, a secretária sempre se empenhou em ir a todos os estabelecimentos e pousadas para convidar as pessoas a participarem, principalmente quando as reuniões estavam vazias.

Depois do programa Foco Competitivo, surgiu o programa Líder. Quando de sua implementação, o SEBRAE enviou o convite às pessoas de diversos setores. Segundo a diretora da Secretaria de Turismo e Meio Ambiente, havia dono de pousada, representantes da prefeitura e do ICMBIO, condutores ambientais, estudantes e pessoas da comunidade da Lapinha. Ele ocorreu na Escola Estadual. No relato a seguir, ela explica como se deu a transformação da união das pessoas no Fórum.

Eu recebi o convite como pessoa física mesmo. Eu achei até estranho o nome “Líder”. Parece que eu ia liderar alguma coisa. Foram várias etapas, modalidades, vários meses, uma equipe de consultores, parte psicológica, questões interpessoais, levantamento de dados do município... Formou um grupo bom. Aí, na última etapa, o SEBRAE ia sair e a gente tinha que decidir o modo de governança, o que o grupo iria

virar. O plano de ação foi montado com enfoque turístico. Depois de muito discutir, o grupo não queria que fosse algo de uma área só. Aqui na Serra do Cipó tem um histórico de formar uma associação. Daí, as pessoas vão saindo, desistindo, até virar uma associação só de um presidente. Personifica. Aí, chegou-se à conclusão que seria um fórum. Então, é um espaço não institucionalizado para integração dos três setores. Não ia ter presidente, diretoria... Mas surgiu a necessidade de ter um grupo para organizar. (Gestora pública 2, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

Alguns empresários apontam a importância das relações sociais pessoais, do boca a boca e do estabelecimento de relações de confiança entre atores. A promoção de encontros e a disponibilidade das pessoas seriam, então, fundamentais:

Falta um conhecer o outro. Se abre um restaurante novo, eu vou lá conhecer, ver como é. Parece que o pessoal aqui tem medo. Ninguém sabe do outro. Eu cumprimento... Tem gente que chega sexta, abre as portas e vai embora no domingo. Não tem o título de eleitor aqui. Não é cidadão daqui. A gente não tem nenhum candidato daqui para votar, deputados para a gente cobrar. Aqui, a gente está melhor do que em Belo Horizonte. Aqui eu conheço o prefeito, mas 90% aqui não é cidadão daqui. Até para eleger... (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Ninguém tem tempo para parar e tomar um cafezinho. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Eu sinto falta desse tempo para integração, para compartilhar. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Tem que ter serviço e ter o produto, tem que ter comprometimento. As pessoas têm que entender como funciona a comercialização. A rede enfraqueceu. Tem pousadeiro aqui que não conhece ninguém. Não sai nem da pousada. Tem uns que moram na pousada e não têm interesse nem de participar. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Dimensão de RH. Gestão de Recursos Humanos. Política de RH. Rotina.
---

Apesar de não ser bem um argumento, optou-se por agregar aqui todas as descrições referentes às práticas internas voltadas para lidar com as questões de gestão de recursos humanos. No geral, em nenhum dos estabelecimentos, como era de se esperar, encontrou-se uma definição clara da função de RH ou uma pessoa que atuasse apenas nessa atividade. A maior parte dos estabelecimentos é de pequeno porte e a gestão é centralizada na figura do empreendedor.

Durante os diálogos mantidos, foi possível levantar muitas categorias de análise ligadas à dimensão de RH: **autonomia do funcionário, definição de procedimentos de trabalho, empreendedor como exemplo, diversidade e experiência**. As últimas categorias foram identificadas enquanto basilares para a formação de competências organizacionais. As categorias, codificadas enquanto pertencentes à dimensão em análise, estão demonstradas nas respostas às questões colocadas a partir do roteiro semiestruturado acerca da temática “Recursos

humanos”. Optou-se por seguir uma estratégia descritiva entre as transcrições. Elas estão organizadas conforme as comparações feitas entre os casos, a fim de facilitar a visualização e a organização das informações.

Pela análise empírica, foi possível estabelecer a compreensão acerca das novas perspectivas em RH que serão mais bem esclarecidas na seção que trata da síntese do estudo.

Em relação às políticas de RH, foi possível identificar padrões de relacionamento com funcionários, estilos de liderança e princípios de convivência estabelecidos.

Quando você faz engenharia, você aprende o básico de administração de empresa, economia, e eu sempre trabalhei com gente. Eu tinha muitos funcionários sob minha responsabilidade. No dia a dia na engenharia, você aprende a lidar com pessoas e administrar gente. Uma das coisas mais difíceis do mundo é conviver. Então, eu já tinha uma experiência nessa área. Mas para o turismo é bastante diferente. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

Então, às vezes, o gerente vai falar com a camareira de uma certa maneira. Aí, eu chamo ele e digo: “Meu amigo, não é assim, não. Sabe por quê? Eu já fui camareira. Ela está no limite dela”. O fato de eu ter vindo de uma situação muito complicada e muito triste da minha vida me tornou um profissional com experiência em cada setor da pousada. Eu sei que o vigia noturno dorme. Não deveria, mas dorme. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

O ser humano, quando você está perto é uma coisa, agora, quando você sai ele pode se sentir à vontade. Então, você tem que ser cuidadoso, presente. Aqui na Serra do Cipó é muito difícil a mão de obra. Não temos formação disponível. Tenho que procurar em outros municípios. Como eu fico mais afastado, é mais difícil. (Empreendedor, dono de atrativo, restaurante e pousada)

Sobre motivação e formalização dos processos de inovação.

A gente dá prêmio para os funcionários quando eles implementam alguma ideia que dá certo. Tem funcionário que traz muda de planta de casa e planta aqui. Eu nem fico sabendo. São coisas pequenas, mas eles sabem que serão reconhecidos, não só com dinheiro, com um elogio também. Não existe um processo formal. O que eu descobri é que as pessoas têm muita dificuldade em escrever, principalmente as mais humildes. Eu procuro ser o mais informal possível. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Ainda sobre a política de RH, foi possível encontrar evidências sobre aspectos ligados às relações de trabalho numa dimensão mais econômica. Um dos empresários demonstrou sua opinião sobre as políticas públicas relacionadas a esses aspectos:

O maior desafio aqui é mão de obra, principalmente especializada. Essa crise do Brasil não tem aqui. Tem trabalho. O problema nosso maior é habitação. Todo lugar que tem aluga para final de semana. O cara sai da casa e vai morar no fundo. Aqui não tem o programa Minha Casa Minha Vida. É onde a gente iria conseguir arrumar pedreiro, mecânico, pintor... Isso não existe aqui. Primeiro, é que não acha nada para alugar. É 700, 800 reais para alugar dois cômodos. Se ele for comprar um lote, não existe loteamento barato. A faixa de salário aqui é 1.200 reais. Não tem como. É um

problema difícil aqui. Os trabalhadores moram a pelo menos quinze quilômetros daqui. Não tem como ir e vir. Não tem transporte. O ônibus lá sai 6 horas da manhã lá e só volta seis horas da tarde. Aí, só chega em casa sete horas da noite. Mas sai do serviço às três. O que ele vai ficar fazendo nesse período? E o transporte que tem é caro, dezoito reais. É um absurdo! Isso tinha que partir da prefeitura. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Aos funcionários das pousadas se dá certa autonomia, por exemplo, para oferecer desconto para os clientes. Explica um pousadeiro: “Não tem jeito. Cliente chega aqui e vai sempre pedir desconto” (Empreendedor de meio de hospedagem 3).

Outro pousadeiro relatou sua opinião sobre a questão de o empreendedor ser exemplo para os funcionários de como atuar junto aos clientes:

E você tem que dar o exemplo, senão o funcionário não te segue. Não adianta você falar com o funcionário que o cliente é a coisa mais importante do mundo e que você paga o salário dele se você não age assim. Então, aquela máscara de que o cliente tem sempre razão não é necessariamente assim. É a reação que o empreendedor tem com o posicionamento do cliente que você demonstra isso. O exemplo é fundamental. Tem que levar a sério tudo que o cliente escreve. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Esse também pode ser um exemplo de como um conhecimento tácito transforma-se em explícito após haver o reconhecimento dessa situação (pela repetição das ocorrências e identificação do perfil do cliente) e negociação entre o dono da pousada e o funcionário.

Foram citados exemplos também de como o empreendedor (ou funcionário) solucionou problemas a partir das reclamações dos clientes e que, depois, devido à solução aplicada, motivou a vinda de outros clientes.

Algumas inovações foram propiciadas a partir da rotina. Ao explicar essas inovações, um dos empreendedores forneceu exemplos de como o conhecimento tácito pode tornar-se explícito. Foram encontradas também muitas inter-relações entre a gestão de marketing e a dimensão de RH. Por exemplo, a definição de regras e as competências necessárias para atendimento ao cliente.

Com o tempo de trabalho, a gente vai pegando algumas manhas. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Muitos problemas acontecem. Depois de várias vezes solucionados, você acaba criando uma regra. Aquilo tem que virar uma regra, para que não ocorra mais. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

As pessoas buscam o mesmo espaço com objetivos diferentes. Você tem que descobrir primeiro o que o cara está buscando aqui para você poder proporcionar isso para ele. Você e os seus colaboradores têm que estar o tempo todo ali tentando descobrir.

(Empreendedor de meio de hospedagem 3)

O que te faz escolher uma viagem? Você busca uma experiência. Por exemplo: o casal está com problema de relacionamento e quer fazer uma viagem; o cara quer colocar uma mochila nas costas e conhecer um parque nacional; um casal quer vir para namorar. Namorar mesmo (risos). Então, você tem um espaço que está sob sua responsabilidade. Todo mundo que está ali hospedado está sob sua responsabilidade e cada um ali buscando uma experiência diferente. Daí, começam os pequenos conflitos e você tem que começar a escolher as regras. Daí, eu comecei a aprender que as regras elas precisam existir e elas têm que ser cumpridas a cada instante, senão começam a aparecer os conflitos. Acontecem as coisas mais absurdas, algumas cômicas (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Ainda sobre a rotina, foi possível levantar evidências sobre o uso de tecnologias e impactos na rotina. Principalmente em relação à dimensão de RH, tem-se a habilidade dos funcionários para lidar com a tecnologia. Esse é um aspecto que demonstra os diferentes estilos gerenciais:

Quanto mais simples, quanto mais objetivo, quanto menos complicado, mais fácil é a maneira de lidar com a gestão. Tem tecnologia que era para facilitar, mas o funcionário não lida bem com o computador. Aí não funciona. (Empreendedor, Dono de Atrativo, Restaurante e Pousada)

Eu tenho todos os meus apartamentos em todos os canais que eu trabalho. O recepcionista tem que se virar. Se vendeu em um canal, ele tem que tirar dos outros. Quando o integrador ficar pronto, aí vai resolver. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

A contratação de funcionários em algumas pousadas se deu conforme o crescimento delas e, também, da demanda. Foi semelhante a fala de alguns pousadeiros que contaram que foram aprendendo a trabalhar com turno, com funcionários em funções específicas à medida que a pousada foi crescendo e exigindo divisões de tarefas. Isso é coerente com estudos clássicos que abordam a análise organizacional (MINTZBERG, 1994; MORGAN, 1996). Contudo, na gestão pública essa leitura é um pouco diferente.

O trabalho aumentou. As demandas são cada vez maiores. É claro que se tivesse um maior número de pessoas a inovação iria aumentar. Não tem essa questão de autoridade. Nós temos o trabalho a fazer. (Gestora pública 2, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

Uma das questões importantes para a contratação citada por mais de um gestor é a preservação da harmonia entre os funcionários. Conflitos sempre ocorrem, na percepção deles, mas os funcionários devem ser tratados com respeito. Mais de um empreendedor comentou que não abria mão disso e que já ocorreram casos de demissões devido à convivência desarmoniosa ou atitudes agressivas.

Um empresário local comentou que busca mão de obra na escola. Essa é a única fonte de

### formação formal local.

Aqui sou eu e minha família mesmo. Meus filhos, eu deixo um liderando cada um uma coisa e mais uma equipe ajudando. A gente escolhe alguns para trabalhar até na escola daqui mesmo. Eu pergunto ao diretor: “Qual aluno tá melhor desenvolvendo?”. A gente também testa a pessoa. Se o funcionário é bom, a gente faz uma proposta melhor para ele ficar e quando é ruim, a gente dispensa logo, para não perder tempo com ele também. (Empreendedor serial, dono de vários estabelecimentos comerciais)

Sobre a avaliação de desempenho, a competência é percebida na situação de trabalho. Ou seja, o desempenho do funcionário não é avaliado pelo que ele é obrigado a fazer, e sim pelo modo como ele faz. Assim, é um sistema mais próximo da avaliação por competências, apesar de haver somente em um dos empreendimentos visitados o procedimento formal para essa avaliação.

Os exemplos citados de desempenho que podem ser objetivados foram: capacidade do funcionário de monitorar um canal online; estratégia de venda que ele executa após o gestor passar uma meta; e maneira de atender um cliente no geral. Foi possível inferir das falas a ideia de a competência inovadora estar vinculada ao resultado, também uma dimensão do desempenho.

A gente faz avaliação observando no dia a dia. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

A gente conversa, mas é mais observando mesmo. Eu vou incentivando, acompanhando o trabalho, dando ideia. Se desenvolve bem, a gente continua com eles. É mais na prática mesmo. (Empreendedor serial, dono de vários estabelecimentos comerciais)

O inovador, eu acho que é uma pessoa criativa, mas pragmática ao mesmo tempo. Ela tem uma ideia nova, ou um conceito novo, que muda a forma de fazer as coisas algumas vezes, mas com o resultado atrelado a isso, e não uma coisa abstrata. Você pode ser uma pessoa criativa, mas não ser inovadora, porque você pode viver num mundo que não é a realidade, ter ideias mil e não introduzir em nada que dê um resultado concreto. Eu vejo a inovação como uma forma diferente de fazer as coisas, com resultado palpável, mensurável na outra ponta. Eu não me considero uma pessoa criativa, mas eu sou inovador, porque eu sei usar uma ideia criativa de alguém, de funcionário, de cliente, e transformar aquilo em resultado, em negócio. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Foi possível levantar algumas práticas de remuneração. Como o relacionamento entre funcionários e gestores é muito próximo, a remuneração é um mecanismo de retenção da mão de obra. Foram citados exemplos de ajuda em relação a crédito para comprar carro e ajuda de várias espécies oferecidas pelos empregadores (viagem, estudo etc.).

Normalmente o funcionário entra com um salário, mas aí a gente percebe que o desempenho dele está melhorando muito. Daí, automaticamente, eu vou aumentando

o salário, para ele ficar satisfeito, né. Não temos uma área de Recursos Humanos. Todo mundo conhece todo mundo. (Empreendedor serial, dono de vários estabelecimentos comerciais)

As relações de trabalho são, em sua maioria, precárias. Comentou-se que a remuneração das pessoas que trabalham com a venda de passeios é por comissão.

No receptivo você não tem funcionário. Você contrata freelancer. Não tem a burocracia com contrato de trabalho. O serviço de guia, motorista, você contrata e acaba ali na prestação do serviço. A maioria das empresas de turismo que conheço, inclusive as grandes, trabalha sem nota. Tudo muito informal. Se eu peço nota do motorista, ele não tem. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Pela legislação, você não pode levar um turista sem ser ter o curso de guia. Se for ver, todo mundo é ilegal. A legislação vale só para essas grandes empresas de ônibus. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Ficaram evidentes nas entrevistas alguns aspectos relacionados à realização de treinamentos e à contratação de consultoria externa para capacitar os estabelecimentos. Um empreendedor comentou também sobre a participação em feiras e eventos da área de hotelaria como forma de capacitação dos supervisores. Em apenas um meio de hospedagem foi notada a existência de um processo formal para treinamento periódico. Abaixo, seguem alguns relatos em relação a esses aspectos.

Quando a gente começou, a gente contratou uma consultoria externa. Treinava o pessoal, uniformizava, atendiam pousadas tipo do roteiro do charme, mas os sócios dessa empresa se desentenderam. Eles eram bons, mas hoje eu acho que ninguém tem essa assessoria mais. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

A gente busca consultoria externa também. SEBRAE. Já teve treinamento na panificação. Tem uma empresa que fornece produtos, que dá consultoria, dá treinamentos. A gente é filiado à rede SMART<sup>47</sup> e eles também dão consultoria. Hoje, inclusive, está tendo treinamento... (Empreendedor serial, dono de vários estabelecimentos comerciais)

Uma vez por ano passa uma pessoa aqui dando curso para os garçons de como abrir um vinho, escolher um vinho; passa uma chef de cozinha ensinando as cozinheiras que o prato tem que ser bonito, decorado. Tira foto, faz relatório. O relatório fica aqui depois de apostila. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

O treinamento é todo interno. É muito mais dentro da empresa. Se a gente vai contratar alguém de acordo com uma experiência prévia, é muito difícil. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

Eu mesmo treino o funcionário. Acompanho. Aí, tem a questão da identidade. Todo mundo falando a mesma linguagem. Aí, quando eu observo alguma regra ou tecnologia nova, eu procuro implantar. (Empreendedor, Dono de Atrativo,

---

<sup>47</sup> Apesar de ser o único que comentou da importância de participação numa rede externa, o empresário não citou participação em nenhuma associação da região.

Restaurante e Pousada)

O papel de consultorias externas, como a do SEBRAE, também foi questionado por profissionais do ramo de turismo na Serra do Cipó.

O pessoal do SEBRAE que vem aqui fazer consultoria na área de turismo às vezes sabe menos do que a gente. Eles nem vieram conhecer o que a gente tinha e montaram uns passeios sem pé e sem cabeça, tudo com trabalho clandestino. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

A qualificação em uma atividade do setor de turismo, conforme opinião de alguns, não é a solução para resolver a questão da má qualidade da mão de obra local e da dificuldade de encontrar profissionais qualificados. A qualificação passaria por conhecer os recursos locais, a cultura local, a história, a valorização da identidade local. Percebeu-se certa descrença nas instituições de fora que tentam qualificar o setor de turismo na Serra do Cipó. O diagnóstico é superficial e às vezes são aplicadas as mesmas receitas ou fórmulas que não funcionam.

Camareira, garçom... Já fizeram um milhão desses cursos aqui. A gente precisa de curso aqui é sobre o destino, explicar o que é um parque nacional. Esse lugar é um dos mais bonitos do Brasil. Vem gente do mundo inteiro para fazer turismo. Deveriam dar um curso de inglês básico para as pessoas. Não tem um guia que fala inglês. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

Cabe complementar essa visão com a de outro empresário que demonstrou um posicionamento um pouco diferente:

Eles oferecem curso de inglês, meio ambiente, mas não é o principal. Tem que ter curso de camareira, de garçom, de cozinheira, de gestor. Aqui na Serra não tem cozinheira. Para você achar uma cozinheira aqui é uma dificuldade! São cursos que poderiam ser aplicados especificamente, uma coisa mais pragmática que poderia atender todas as pousadas. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Comentou-se também sobre a diversidade de públicos, recursos humanos bem distintos. *Quais seriam os caminhos para aproveitar a diversidade dos recursos humanos como algo positivo?*

Criou dois Cipó. O pessoal daqui a maioria não tem dinheiro, curso superior... E veio uma galera para cá com dinheiro para investir e estão meio que tentando sugar o máximo do lugar e das pessoas também. (Empreendedor, Dono de um Receptivo 2)

Sobre os recursos humanos que atuam na gestão pública, constatou-se a necessidade urgente de capacitação para o setor de turismo.

Capacitação. A gente precisa de parcerias com instituições de ensino para capacitar as pessoas para trabalharem com o turismo e meio ambiente juntos, que podem e devem andar de mãos dadas, principalmente em se tratando de novas gestões municipais. Você tem nesse momento pessoas que estão assumindo pela primeira vez a Secretaria de Turismo, que, normalmente, é deixada lá para o final. Entendem que

é só um evento uma vez ou outra, e não é. Mas essas pessoas precisam ser capacitadas. Por incrível que pareça, é começar do beabá: “o que é turismo”. Já conversei com o CEFET, com o SEBRAE sobre a necessidade de se fazer oficinas: de planejamento, de projetos, de gestão pública. Chamar todas as associações e o empresariado a participarem dessas oficinas. Mas precisa muito dessa capacitação. Senão, a inovação não vem. Continua sempre começando do zero. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Você tem que fazer com que as pessoas acordem o enorme potencial que elas têm na mão para que elas tenham o desejo de inovar. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Essa última fala reflete claramente o argumento colocado anteriormente no referencial teórico sobre a questão de a função administrativa, empreendedora, ser também semelhante ao processo inovador. Não são conceitos diferentes, e sim similares, podendo até fazer parte de um mesmo construto.

Ainda em relação à categoria **diversidade**, foi possível constatar que as visões de mundos diferentes possibilitam que as pessoas façam correlação de fatores que inicialmente não seriam feitas se se pensasse apenas sob um ponto de vista. O papel das associações também foi destacado como mecanismo importante para possibilitar que a diversidade fosse aproveitada enquanto um recurso.

Lógico que você tem as inovações. Você tem pessoas chegando com olhares diferentes. Isso é muito importante, essa renovação, mas é uma renovação no mesmo estrato. É extremamente complexo. Por isso, as associações ajudam a compreender como é uma dinâmica. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Exemplo de aprendizagem a partir da formação de grupo de trabalho para solucionar uma demanda:

Tem reunião do conselho que eu penso assim: “Isso aqui está sendo uma excelente capacitação”. Deixa eu te dar um exemplo claro: na reunião do conselho, a gente teve que montar um grupo de trabalho para lidar com uma das prioridades, que era a questão do licenciamento ambiental do município. O grupo de trabalho simplesmente tem a gente da Secretaria, engenheiro ambiental, o ICMBIO, dois gestores do IEF, um cara que trabalha com consultoria ambiental que tem uma experiência de muitos anos e veio morar aqui na Serra do Cipó. Ou seja, um órgão federal, um estadual, um municipal e um privado para discutir. A gente aprende demais. A gente aprende ao mesmo tempo que executa. (Gestora pública 2, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

O conselho, ele traz pessoas de fora, com outros olhares e com uma experiência que a gente não tem. Então, a gente aprende muito. Se a gente fosse reunir uma equipe dessa, quanto que seria isso? É uma formação que não existe faculdade. Quando eu comecei a participar das reuniões, eu digo por mim, individualmente, é uma formação cidadã. O pessoal do Poder Público vem com uma questão mais técnica, de legislação, normas, e a sociedade civil vem com outras experiências. (Gestora pública 2, Secretaria de Turismo e Meio Ambiente)

Ainda sobre aspectos ligados à aprendizagem, foi possível observar vários exemplos de funcionários que começaram junto com o empreendimento e a importância do relacionamento próximo dos empreendedores com eles para o compartilhamento de experiências e estabelecimento de uma relação de confiança de longo prazo.

Nossa rotatividade aqui é muito baixa. Isso é bom, porque fideliza equipe. A gente coloca todas as coisas padronizadas. O atendimento melhora. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Eu falei com a moça que trabalha na recepção: “Eu nunca vou conseguir te ensinar tudo. Vai ter uma pessoa que vai te fazer uma pergunta. Aí, você vai ter que raciocinar em cima daquilo para falar”. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Formação e valorização da área profissional são aspectos nebulosos, considerando a dimensão de RH, pois não há relação empírica direta entre formação e profissionalização do setor.

Esse argumento também tem relação com a categoria emergente **capacitação, profissionalização, conhecimento técnico, operação do setor**. Sobre os aspectos ligados à formação, no geral, tem-se a valorização do conhecimento prático. Muitos relataram a tentativa e erro como principal processo de aprendizagem. *Em se tratando da prestação de serviços, essa não seria então uma característica inerente à consolidação de um novo paradigma?*

De diploma do SEBRAE, eu devo ter ali uns doze ou dezessete. Você tem que aprender. Você tem que estudar para o ramo que você está pretendendo. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

Eu também comecei sem nenhuma experiência e fui buscando formação. Usei o caminho mais sofrido para aprender, que foi errando. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

Nosso setor é muito empírico. É a gente mesmo que inova. Os cursos que temos, nós que corremos atrás. Por exemplo, de vertical, primeiros socorros. (Gestor e prestador de serviços, Receptivo 1)

Coincidentemente, três donos de pousada possuem formação em nível técnico e relataram a importância dessa formação para a atuação deles como profissionais.

Eu valorizo muito o curso técnico, pois foi fundamental na minha formação até mesmo como pessoa. E hoje, profissionalmente, meu curso técnico foi de eletrônica e o que eu hoje utilizo do técnico para o meu trabalho é muito mais do que meu curso de engenharia. Você aprende muito novo, com quinze anos, a fazer a sua responsabilidade. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

A falta de disponibilidade das pessoas para a realização de treinamentos e formações é também outro fator que contribui para o esvaziamento da dimensão recursos humanos ao se analisar o setor de turismo.

Se você marcar um curso de guia, não vai ninguém. Se tem curso de gastronomia, não vai. Você marca sexta, não pode; se marca segunda, é a folga deles. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Os garçons aqui não são garçons, e cobram 10%. Não existe profissionalização de nada. Gerente não existe. As funcionárias brigam entre si. É complicado. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Aqui poderia ter uma escola direcionada ao turismo, porque não iria atender só aqui, não. Tem Diamantina, Lagoa Santa. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Teve uma feira de turismo no Rio que o SEBRAE viabilizou nossa ida. Era tudo de graça. No início, era para ter sido um ônibus saindo com o pessoal daqui. Eram cinquenta lugares. No final, foram nem quinze num micro-ônibus. Nunca mais aconteceu de novo. Eles foram mostrar pra gente o turismo no Santa Teresa, que eles estavam estruturando no Rio de Janeiro, com base no turismo de experiência, no casario antigo. Mas era tudo estruturado, atendiam os estrangeiros. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Eu participei de um bom pedaço do programa Líder do SEBRAE. Aí, eu não consegui participar do segundo módulo. Aí, depois eu participei das aulas de administração, de marketing, mas depois eu cansei. Uma coisa que eu até escrevi na avaliação deles. Eu acho muito bom o SEBRAE. Eu acho importante. Eles trazem muita ajuda pra gente, mas essa carga horária dos cursos é muito pequena. Então eu saí de lá mais com dúvida do que saídas. Eu tinha uma planilha, mas aí eu não sabia como fazer. Eu aprendi com a lida. É mais uma coisa para ir. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Em suma, a experiência é a fonte de desenvolvimento de competências para a inovação, muito mais do que a educação formal. Isso pode ser notado tanto do ponto de vista tanto dos empreendedores quanto dos empregados:

A experiência te traz coisa muito nova. Todo dia aparece uma coisa nova. Hotelaria, prestação de serviço, você nunca está parado. Você sempre está aprendendo. Sempre tem uma situação nova que você vai aprender com ela, vai absorver. Vai aprender a lidar no dia a dia. O novo é uma coisa sempre em construção. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

A gente contratou uma consultoria externa para dar o treinamento na cozinha. A gente parou a pousada uma semana. A gente teve aula de tudo: técnica de higiene, manipulação de alimentos... Tudo ligado à cozinha. E para os garçons também. Mas eu acho que eles não valorizam o tanto que isso é bom para eles. Eu falo: “Gente, isso é um diferencial para vocês no mercado, para a vida de vocês”. Isso faz diferença para contratar em outros lugares. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

Por último, cabe mencionar a não valorização do profissional do turismo:

Quantos já não ouviram alguma piadinha do curso na área de turismo? “Você gosta de viajar? Não sabe o que queria fazer? Tem uma vida suave?”. Tem muito profissional da área mal-instruído. A gente está vivendo um período de transformação, de profissionalismo no meio de hospedagem e do turismo. Nós não temos aqui profissionais. Ainda não se dá o devido valor à profissão. Isso é ótimo. É um mercado que está cheio de gente que não entende nada disso e leva o turismo como se não tivesse nada para fazer e decidiu abrir uma pousada. É nessa hora que quem está lidando no setor com profissionalismo vai nadar de braçada. (Empreendedor de meio

de hospedagem 3)

No Brasil, infelizmente, o turismo ainda não é visto como algo profissional. O turismo sofre de um preconceito gigante. Quando você fala que estudou turismo a pessoa já fala: “quem fez turismo é porque não sabia o que queria fazer”. A pessoa leiga confunde o fazer turismo com o trabalhar com turismo, que são coisas totalmente diferentes. É uma atividade que se relaciona com mais 52 áreas da economia. É um dos maiores setores do mundo em termos de geração de renda, mas não é um dos maiores em termos de investimento. (Gestora do Circuito Turístico Serra do Cipó)

Senso de pertencimento, responsabilização e consciência política como competências locais. Empresários atuando nas questões coletivas geram valor social para eles e para a comunidade.

**Consciência política, social e ecológica** foi ressaltada em diferentes momentos da pesquisa enquanto um recurso necessário para a concretização dos benefícios do desenvolvimento do setor de turismo. Ao mesmo tempo, a falta ou precariedade dessa consciência foi identificada como um problema social por alguns entrevistados. Na observação participante, esta questão também se fez presente, demandando ações ligadas à educação e à participação social. Por isso, ela entra enquanto uma categoria no nível transformacional. Logo, para a inovação ocorrer, seria necessário que esta categoria se fizesse presente na análise organizacional. Contudo, ela deve ser trabalhada a partir dos níveis anteriores, começando pelo indivíduo.

Esse argumento foi possível a partir da interpretação de diversas histórias contadas. Essas histórias estão ordenadas sequencialmente por respondente.

Sempre participei de tudo desde o início. Já fui presidente da Associação Comercial, faço parte da diretoria do Circuito, fui presidente do COMTUR... Já que eu me mudei para cá, eu me envolvi. Então, eu faço parte da comunidade da Serra do Cipó. Tenho que trabalhar é aqui, é aqui que tenho que fazer alguma coisa da minha vida. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

Lá em Arraial não tinha água, não tinha energia. Então, eu paguei três postes para chegar energia na minha casa. O primeiro poço artesiano lá fomos nós que juntamos com mais três ou quatro pessoas e fizemos. A água era puríssima. Até hoje o poço está lá sendo usado. Isso é uma coisa de solidariedade, de fazer amizade com o pessoal do lugar, confiar um no outro, para fazer as coisas darem certo. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

O destino tem que se promover, mas para se promover você tem que estar com as entidades civis organizadas de mãos dadas para fazer a coisa acontecer. Aí, você promove festas e festivais para tentar trazer gente. (Empreendedor de meio de hospedagem 1)

O que prende a pessoa na rede social hoje é foto. A imagem é tudo. Quando eu divulgava o lugar como um todo. “Isso você ainda não viu, isso você não sabia: Serra do Cipó não é só tomar banho de rio; é também...”. Mesmo no banho de cachoeira, a gente conseguia mostrar algo diferente e colocava um detalha embaixo: “Hospede-se conosco”. Mas até hoje tem dono de pousada que acha que é divulgar a pousada. Mas tem 15 a 20% que pensa no coletivo. Por isso que eu falo que a gente está numa

transição. (Empreendedor de meio de hospedagem 3)

As pessoas que alugam bicicletas na porta do parque foram entrevistadas em conjunto. Elas contaram durante a conversa que quando o parque foi criado a primeira opção era o aluguel de cavalos ou, então, o visitante ia a pé. O primeiro a alugar bicicleta começou há quinze anos. Antes havia somente ele. A associação, criada muito recentemente, é composta toda por pessoas da região. Segundo relatos, ela foi criada há menos de um ano por incentivo de um dos analistas do parque nacional. O nome que eles deram foi “Associação dos Nativos da Serra do Cipó”.

A gente decidiu se associar por sugestão do analista do parque. Ele disse que era melhor a gente trabalhar, assim, mas nós ajudamos o parque também na recuperação de trilha, incêndio. Nós ajudamos a tomar conta também. A gente paga uma taxa entre a gente. A gente orienta o turista em relação ao lixo. Até que o público que vem hoje aqui é bem consciente. Antigamente vinha os ônibus, enxia muito de gente. O pessoal não preocupava em voltar com o lixo. Agora, eles proibiram esses ônibus. Aí, melhorou. O pessoal de hoje é mais consciente. Até cata o lixo dos outros que encontram no caminho. (Empreendedor individual, membro da Associação dos nativos - aluguel de bicicleta).

Outros indicadores da categoria **consciência política, social e ecológica** estão presentes nos relatos a seguir:

Quanto mais a Serra do Cipó melhorar, mais o meu negócio vai melhorar. Melhora para todo mundo. Por isso eu tento ajudar. Não é porque eu sou boazinha. (Empreendedora de estabelecimento comercial)

Se o parque fecha, iria ser um caos para nós. A repercussão que dá nas mídias, mas os caras não pensam assim. Acham que é só pousada. E não é só pousada. Outro dia, saiu um casal para jantar e não acharam um restaurante aberto. E se eu dou comida, tem gente que reclama que tem alimentação. Só tinha sanduíche e a sorveteria. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Em várias entrevistas, foi possível perceber que os empreendedores possuem ideias para a promoção do destino de forma conjunta. Contudo, falta motivação para tomar frente das ações. Alguns empreendedores contaram experiências anteriores que levaram a desapontamentos devido a conflitos de interesses.

Falta o pessoal da gastronomia, os pousadeiros e os atrativos sentarem na mesma mesa e ver o que pode fazer em termos de evento gastronômico, como ocorre lá em Tiradentes. Uma gastronomia boa leva um cara de São Paulo para Tiradentes. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

O projeto Outono na Serra durou sete anos. Aí, quando esse prefeito entrou, ao invés de apoiar a gente, apoiou outro evento. E a gente pagava para o Convention.. Eles falavam que era elite, mas não era. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Se você tem um empreendimento, se você não puder perder um dia por mês para defender o patrimônio dele, ele pode fechar. Então, se a gente não pode sentar numa mesa, diversificando, cada vez um participando, se faltar um ou dois... Antigamente,

a gente pagava era 750 reais por mês no Convention. Tinha propaganda em rádio, tinha site, a gente se reunia. Quando passou para 100, acabou. Hoje, para conseguir 50 reais de cada, não consegue. Daí, a gente não fica sabendo de nada. O evento dos escaladores ontem, eu não sabia. (Empreendedor de meio de hospedagem 4)

Meu pai sempre foi muito participativo aqui na Serra do Cipó. As pessoas sempre procuravam ele muito para aconselhar, conversar. Ele sempre foi um cara muito presente em tudo. E quando eu cheguei aqui, ele virou para mim e disse: “Você tem que participar dos conselhos, das reuniões, do Convention. A gente tem que dar uma contrapartida para o município. A gente tem que estar presente”. Aí, eu comecei a ir na reunião do COMTUR e comecei a gostar disso. Eu aqui dentro estou dando continuidade para um trabalho que já foi feito. Eu fora da empresa. Aí, sou eu com minha experiência, o modo como eu vejo, o modo como eu aprendi com meu pai. Eu sempre falo para os outros empresários daqui: “Eu tenho que honrar vocês. São mestres!” O que eles já fizeram para cá, o que eles já participaram, eu tenho que vir e honrar. Eu acho que a gente tem que participar mesmo, para o município crescer. O que eu sinto falta dos outros empresários aqui é isso. A gente se alinha, a gente falar a mesma língua, a gente fortalecer como destino. (Empreendedora e Sucessora de meio de hospedagem 5)

O gramado da rotatória foi a gente que fez. O CAT foi a gente que inaugurou. Ele era lá na primeira rotatória. Nós contratamos uma recepcionista. Lá tinha o material das pousadas, de quem tinha fôlder, essas coisas. A prefeitura não tinha nada. Aí, depois, eles construíram a que está do lado de cá. Foi a hora que a prefeitura tinha que assumir. Aquelas placas foram nós que fizemos. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

A partir dessas narrativas foi possível levantar parte do histórico das iniciativas já implementadas, compreender o posicionamento dos empreendedores e levantar as pistas para futuras ações. Dessa forma, evita-se a repetição dos erros cometidos.

Embora os casos estudados estejam compreendidos em uma região bastante específica, foi possível acessar muitas características acerca do fazer administrativo local. Essas características têm relação com a cultura e com a estruturação de um setor econômico, as quais também podem ser percebidas em outras localidades. Assim, as categorias emergentes identificadas compuseram um construto acerca da compreensão do processo da inovação que será analisado na seção a seguir.

Não foi objetivo aqui exaurir as dimensões analisadas, mas sim descrever e analisar o fenômeno da inovação no contexto da Serra do Cipó, Minas Gerais, levantando elementos inclusos na dinâmica organizacional. A articulação da inovação com a dimensão de recursos humanos, lacuna identificada no referencial teórico, será mais bem compreendida a partir da análise das categorias conforme os níveis.

Como síntese desse tópico, tem-se que o princípio norteador das estratégias empresariais, das políticas públicas e de geração de valor para a comunidade e, conseqüentemente, do desenvolvimento sustentável tem relação com a diversidade de oferta de serviços. Entretanto,

isso só é possível a partir de diversos outros elementos ligados ao desenvolvimento econômico, por exemplo: estruturação dos serviços e a participação de instituições de ensino e pesquisa e de associações (categorias também abordadas nas fases anteriores).

Pela percepção dos entrevistados, foi possível compreender melhor como ocorrem algumas etapas da inovação. A difusão de inovações é resultante, principalmente, do relacionamento e da comunicação entre aqueles que atuam no mesmo ramo. A profissionalização do setor é puxada, sobretudo, pelo mercado. Dessa forma, a adequação do serviço e a implementação de melhorias se dão de forma contínua, embora não sejam planejadas pelos gestores.

A incipiente estruturação de um arranjo produtivo local no setor de turismo, categoria também abordada na primeira fase do estudo, aponta as fragilidades do setor. Foi possível perceber algum compartilhamento de visões. Contudo, a definição de uma unidade de princípios e a construção de identidade local requerem muito trabalho ainda em diferentes frentes (cultural, político-social e econômica). Na dinâmica local, foi possível notar que, pelo relacionamento com clientes (nível micro) e pela implementação de programas pelo SEBRAE e pelo Estado (nível macro), o posicionamento do destino no mercado vem sendo moldado.

Outras categorias que também estiveram presentes nas fases anteriores foram mais bem compreendidas neste tópico a partir dos relatos fornecidos pelos respondentes. Por exemplo, a falta de definição entre a relação de valor social e valor econômico e a forma como funcionam e são estabelecidas as parcerias e são formadas as redes. Percebeu-se que existem muitos conflitos e posicionamentos ideológicos distintos, mas que fazem parte da complexidade das relações sociais presentes no destino.

Os impactos do setor de turismo ainda não são muito evidentes. Essa questão levou à definição da categoria **impactos ou resultados gerados pelas organizações no contexto**. De um lado, não existem bases de dados suficientes para fundamentar os projetos de inovação. Da mesma forma, ainda não há como medir os impactos sociais das iniciativas inovadoras; de outro, apesar de não haver uma participação igualitária dos atores, refletidas nas atas dos conselhos e instâncias de participação, é possível acessar os registros e tornar mais evidente como ocorre a priorização de projetos e processos e entender as soluções definidas para os problemas identificados.

Ainda sobre a dinâmica organizacional, a negociação entre empreendedores e funcionários foi

o principal mecanismo identificado para lidar com a gestão do conhecimento e da aprendizagem por parte dos gestores. O tratamento dos dados da organização por meio de ferramentas gerenciais de controle financeiro (planilhas), planejamento (plano de ação, chuva de ideias) e comunicação foi uma categoria que também refletiu a dinâmica organizacional. Práticas e rotinas desenvolvidas no interior das organizações, de forma a tratar os dados e tomar decisões, são elementos explícitos do conhecimento gerado internamente.

Pelas entrevistas, foi possível identificar exemplos concretos de novos modelos de negócio e como eles foram concebidos. Os casos de sucesso e de insucesso de inovações narrados demonstraram que não há um modelo a seguir. Em suma, o **crescimento conforme as demandas e as estratégias** foi um padrão observado. A experiência anterior foi notada como diferencial para a decisão de empreender e para a condução do negócio conforme necessidades do mercado.

A categoria **transmissão do conhecimento** (da dimensão dinâmica organizacional) tem relação também com a categoria **liderança** (da dimensão de recursos humanos). Ambas foram abordadas na segunda fase. **Capacitação, profissionalização, conhecimento técnico, operação do setor**, categoria abordada na primeira fase, ficou mais evidente nas narrativas coletadas.

Quanto à dimensão de recursos humanos, foi possível encontrar nas falas dos entrevistados perspectivas diferentes das preconizadas pelos princípios da administração clássica. Destaca-se a categoria **autonomia do funcionário**, indicada na flexibilidade para a personalização da prestação de serviços por parte dos funcionários. A lógica de serviços é diferente da lógica industrial. Assim, os processos de RH também sofrem adequações considerando essa nova lógica na teoria da administração. Por exemplo, a definição de procedimentos de trabalho. Não há uma separação clara entre a prescrição das tarefas e a execução delas. O treinamento e formação de recursos humanos passa pela experiência e observação. A experiência (vivências em situações de trabalho) foi relatada como principal meio para desenvolvimento de competências organizacionais e de conhecimento no setor. Outra categoria que emergiu dessa questão é o empreendedor como exemplo. Em muitos casos analisados na pesquisa de campo, a identidade do empreendedor confundiu-se com a forma de condução do negócio.

A diversidade, enquanto princípio organizacional, traz para a dimensão de RH novas perspectivas em termos de geração de inovações, pois, visões de mundo e competências

distintas geram sinergia e possibilitam que novas correlações sejam feitas no interior das organizações. Contudo, a diversidade é possível, na medida que a consciência política, social e ecológica é formada e reconhecida a partir do relacionamento entre os atores da comunidade. Em todas as fases da pesquisa essa categoria esteve latente.

#### 4.4 Síntese dos resultados gerais

À luz das descrições, o Quadro 8 sintetiza os argumentos elaborados a partir do tratamento e análise dos dados. Na seção adiante, são apresentadas as análises dos resultados e principais contribuições da pesquisa empírica.

#### Quadro 8 – Resumo das categorias emergentes conforme os argumentos classificados por dimensão e nível de análise

(DE = Dimensão Econômica; DO = Dinâmica Organizacional; RH = Recursos Humanos)  
(NE = Nível estático; ND = Nível Dinâmico; NT = Nível Transformacional)

Fonte de dados	Argumento	Nível	Dimensão	Categoria (Continua)
Primeira fase - Pesquisa preliminar sobre a experiência turística	A publicidade e a promoção do destino nas mídias (revistas, sites especializados e redes sociais) são feitas com foco nos atrativos naturais. A preservação é a questão chave para a efetividade da divulgação do destino.	NE	DE	Recursos ambientais e tecnológicos
	Locais muito difundidos e com acesso facilitado tendem a ter um excesso de turistas que usam o local de modo inapropriado (por exemplo, superlotação nos meios de hospedagem, trânsito caótico, lixo, falta de saneamento e poluição sonora).	NT	DE	Noção de sustentabilidade
	A organização do turismo de base comunitária precede à criação de associações, sejam dos meios de hospedagem, dos restaurantes, dos guias, dos defensores da natureza, do comércio local ou dos moradores.	ND	DE	Associações
	São determinantes da qualidade da experiência turística: preservação dos atrativos naturais, acesso, atendimento, prestação de serviços de guias e informações disponíveis.	NT	DE	Arranjo produtivo local
	A variabilidade e a diversidade de oferta aumentam o tempo de permanência no destino.	NE	DE	Diversidade de oferta
	A presença de jornalistas e/ou formadores de opinião (por exemplo, fotógrafos e escritores) é anterior à consolidação do destino de turismo de natureza (aumento do fluxo de turistas). Pode ser considerado uma despesa pré-operacional ou investimento realizado por parte dos empresários, sobretudo dos meios de hospedagem (esforço de marketing).	NE	DO	Ferramentas de gestão, visão

Fonte de dados	Argumento	Nível	Dimensão	Categoria (Contínua)
	A base da oferta integrada do turismo está na proximidade de: gastronomia, meios de hospedagem, produtores locais e artistas locais (cultura local). Em casos considerados exemplares, há também o papel central da agência e sua articulação com os donos dos atrativos.	NE	DO	Parcerias / Redes
	A atuação de instituições de ensino e pesquisa se dá em parceria com associações. As pesquisas ligadas ao turismo, geralmente, são sobre a capacidade de carga e sustentabilidade do atrativo (lixo e preservação).	NT	DO	Tecnologias sociais
	Confusão entre vocação do turismo de natureza e uso dos atrativos naturais como espaço de recreação (churrascos, som alto, banhos, bronzamento e jogos) pelos turistas moradores, visitantes e famílias com crianças que exigem infraestrutura diferenciada.	NT	RH	Consciência política, social e ecológica
	A qualidade no atendimento está ligada à proximidade de instituições de ensino nas áreas de gestão e turismo que oferecem formação para trabalhadores da região de forma contínua	NE	RH	Capacitação, profissionalização, conhecimento técnico, operação do setor
Segunda fase - Observações participantes	A falta de estruturação do produto turístico cultural leva à insatisfação dos clientes.	NE	DE	Estruturação dos serviços
	Organização do trabalho voluntário para a preservação do patrimônio ambiental por meio de associações	ND	DE	Associações
	Formação de parcerias necessárias para a integração de interesses e a geração de resultados coletivos de forma mais eficiente.	ND	DE	Colaboração
	A diversidade e a variabilidade da oferta dos meios de hospedagem, gastronomia, atrativos, eventos e infraestrutura urbana são necessárias para atender ao mercado turístico, mas também para gerar qualidade de vida para a comunidade.	NT	DE	Valor social e valor econômico
	Atuação de instituições de ensino e pesquisa pontuais e sem continuidade, não gerando impactos permanentes.	NE	DE	Participação de instituições de ensino e pesquisa
	Transporte interno identificado como problema social que demanda ação pública e privada em conjunto.	ND	DE	Demandas de mercado / Definição de objetivo da inovação – diagnóstico de problemas sociais
	A dimensão econômica e a dinâmica organizacional das associações produtivas e culturais são pouco definidas. Estão em processo de construção ainda. A falta de uma união dos recursos humanos e de identificação do mercado faz com que não haja a sustentabilidade dos projetos como um todo. Apesar de atuar como associação, faltam a visão de negócio e a definição da identidade regional para que os projetos se sustentem.	NE	DO	Competências sociais / formação de equipes

<b>Fonte de dados</b>	<b>Argumento</b>	<b>Nível</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Categoria (Contínua)</b>
	O resgate do patrimônio cultural está vinculado à promoção de eventos.	ND	DO	Solução de problemas
	Associação de membros ligados a práticas de esporte na natureza, juntamente com ações de preservação e educação ambiental	NT	DO	Transmissão do conhecimento
	Dinâmica das reuniões: uso de ferramentas de gestão ou tecnologias de gestão para a condução das reuniões públicas.	ND	DO	Ferramentas gerenciais – reuniões públicas
	Conflitos de natureza ideológica na consolidação da gestão das organizações sociais.	NT	DO	Testes e protótipos
	Dinâmica organizacional, mecanismos de gestão das reuniões, gestão de projetos: falhas e ineficiências.	ND	DO	Ferramentas gerenciais - reuniões públicas
	Tecnologias sustentáveis aplicadas: conhecimento pela prática e pelo exemplo.	NT	DO	Transmissão do conhecimento / Tecnologias sociais
	Micro e pequenas empresas, empreendedores individuais, autônomos ou, mesmo, moradores tendem a se organizar em arranjos produtivos, associações, grupos de trabalho para discutir questões de interesse coletivo, realizar projetos, trocar informações, padronizar a prestação de serviços, fortalecer politicamente a participação nas decisões que afetam a região e desenvolver e/ou difundir novos conhecimentos	NT	RH	Informação e comunicação
	A associação se faz por um grupo, mas cada projeto, ou ação, depende de haver uma liderança para que ele seja executado.	NE	RH	Liderança
	As atividades culturais são resultantes de trabalho voluntário e dependem de parcerias externas para a elaboração de projetos para concorrer a editais. Demanda de formação, capacitação para a elaboração de projetos, de forma a gerar autonomia para as comunidades tradicionais (tecnologias sociais).	ND	RH	Voluntariado e comprometimento
	As instituições estruturadas possuem programas de formação de recursos humanos para áreas da gestão que permitem resultados mais efetivos na condução de ações coletivas.	NE	RH	Educação ambiental, formação de consciência política e histórica
	Necessidade de liderança administrativa para gerir as reuniões de interesse público e promover a organização inicial da comunidade.	NE	RH	Liderança
	Educação ambiental em conjunto com educação empreendedora para a promoção do desenvolvimento sustentável.	NT	RH	Consciência política, social e ecológica

Fonte de dados	Argumento	Nível	Dimensão	Categoria (Contínua)
	Como valorizar a identidade local e gerar valor econômico com isso? Esse é um desafio que também passa pela capacidade empreendedora dos recursos humanos locais.	NT	RH	Rotina – desenvolvimento e uso de tecnologias, inclusive TIC

Terceira fase - Entrevistas semiestruturadas com empreendedores e gestores públicos	A Serra do Cipó: pontos fortes, pontos fracos e problemas sociais.	ND	DE	Definição de objetivo da inovação – diagnóstico de problemas sociais
	O relacionamento com cliente resulta em valor para o desenvolvimento local (fortalecimento da identidade local)	NT	DE	Compartilhamento de visões – Unidade de princípios, identidade local
	A qualidade no atendimento, processo inerente à prestação de serviços, leva à profissionalização do setor. O mercado força essa adequação	ND	DE	Difusão de inovações
	A consciência ambiental da população, no geral, altera a dinâmica do turismo. A profissionalização do setor (visão estratégica) força essa adequação também. Importância da atuação de instituições de ensino em educação ambiental	NE	DE	Participação de Instituições de ensino e pesquisa / Empreendedorismo / Noção de sustentabilidade
	Fragilidade do setor de turismo, sujeição a riscos de diminuição de demanda. Empresários pela primeira vez perceberam que tinham que se unir. Exemplos de ações coletivas para solucionar problemas que atingem todos da mesma forma.	ND	DE	Definição de objetivo da inovação – diagnóstico de problemas sociais
	Políticas inconsistentes para o turismo. Falta de continuidade. Esvaziamento das reuniões.	NT	DE	Arranjo produtivo local
	Governança do setor turístico. Inovações, continuidades, descontinuidades.	NT	DE	Arranjo produtivo local
	Diversidade como valor para desenvolvimento do setor de turismo.	NE	DE	Diversidade de oferta / Recursos ambientais e tecnológicos
	Turismo como oportunidade do ponto de vista do empreendedor. Relato dos pioneiros, relacionamento afetivo com o lugar. Turismo como projeto de vida. Perfil empreendedor: aprendizado e crescimento com o negócio.	NT	DO	Crescimento conforme as demandas e as estratégias
	Parcerias como base para desenvolvimento. Cooperação entre atores <i>versus</i> Competição entre concorrentes.	NE	DO	Parcerias / Redes

Fonte de dados	Argumento	Nível	Dimensão	Categoria (Contínua)
	Aspectos da gestão, descrições acerca da dinâmica organizacional.	ND	DO	Solução de problemas / Negociação entre empreendedores e funcionários
	Utilização de ferramentas gerenciais como oportunidades para inovação e/ou desenvolvimento de competências gerenciais.	ND	DO	Tratamento dos dados da organização
	Percepção das tendências no turismo mundial. Organização do setor. Modelo de negócio. Inovações. Uso de tecnologia. Concorrência. Adequação/adaptação	NT	DO	Transmissão do conhecimento
	A segmentação de cliente pode se refletir em novas oportunidades para atender mercados rentáveis. O reconhecimento do perfil do cliente é resultante da experiência com atendimento de diversos públicos e integração dos empresários	ND	DO	Tratamento dos dados da org.
	Inovação, inovação organizacional e inovação em serviços: casos de sucesso e insucesso	NT	DO	Novos modelos de negócios
	Visão de processo. A priorização de projetos não é vista igual entre todos. Falta de participação política (pública). Conflitos ideológicos.	ND	DO	Conselhos, instâncias de participação
	A articulação do Poder Público e da gestão pública para o desenvolvimento do setor de turismo é marcada por contradições, conflitos de interesses e falta de objetividade no levantamento de informações e dados agregados para a condução de políticas públicas.	NE	DO	Impactos ou resultados gerados pelas organizações no contexto
	Necessidade de agentes de mudança e líderes que atuam com causas coletivas voluntariamente.	NE	RH	Liderança
	Integração da cadeia turística. Capacitação. Interesses coletivos. Divulgação de informações.	NE	RH	Capacitação, profissionalização, conhecimento técnico, operação do setor
	Dimensão de RH. Gestão de Recursos Humanos. Política de RH. Rotina.	ND	RH	Autonomia do funcionário / Definição de procedimentos de trabalho / Empreendedor como exemplo / Diversidade / Experiência
	A formação e a valorização da área profissional são aspectos nebulosos considerando a dimensão de RH, pois não há relação empírica direta entre formação e profissionalização do setor.	NE	RH	Capacitação, profissionalização, conhecimento técnico, operação do setor

<b>Fonte de dados</b>	<b>Argumento</b>	<b>Nível</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Categoria (Continua)</b>
	Senso de pertencimento, responsabilização, consciência política, como competências locais. Empresários atuando nas questões coletivas geram valor social para eles e também para a comunidade	NT	RH	Consciência política, social e ecológica

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2018).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em se tratando da dinâmica organizacional e do processo inovativo de empresas que, normalmente, possuem porte reduzido, o papel da proximidade territorial com base no conceito de arranjo produtivo local (APL) (BARROS, 2012) teve que ser acrescido como elemento complementar neste estudo. Tendo como referência as dimensões abordadas, esse elemento acabou emergindo a partir da análise dos dados enquanto categoria e, também, enquanto um pressuposto do modelo de análise final dos resultados. Isso, apesar de se exigir certa cautela no que se refere à existência ou ao reconhecimento de um arranjo produtivo propriamente dito (CROCCO et al., 2006), pois no campo estudado o que se observou foi um princípio de organização com laços ainda frágeis ou pouco definidos.

Nos estudos empíricos que lançam o olhar sobre os arranjos produtivos, tem-se a ideia de que o processo inovativo e a capacidade produtiva não podem ser explicados unicamente a partir de fatores internos a uma firma ou setor. Além disso, a proximidade e a conformação de empresas de pequeno e de médio porte constituem um importante passo para a promoção dos processos de aprendizado e a capacitação, inovação e competitividade dessas empresas e permitem, por meio das sinergias advindas de tal formato organizacional, a superação de parte das limitações associadas ao pequeno negócio (BARROS, 2012).

O surgimento de novas arquiteturas organizacionais e espaciais das redes de conhecimento acarreta intensas implicações para a inovação e o desenvolvimento territorial, requerendo um papel renovado da ação das instituições regionais e locais, tradicionalmente mais capacitadas para a promoção das dinâmicas de inovação localizadas (VALE, 2009). Nas entrevistas realizadas com gestores públicos, pôde-se aprofundar um pouco mais nessa observação e levantar também as contradições e os conflitos desse processo numa realidade.

Os problemas sociais podem assumir papéis distintos em uma análise sobre como a inovação ocorre. Eles podem ser, muitas vezes, as consequências, e não as causas, das inovações. Por isso, existem tantos conflitos epistemológicos entre os que estudam inovação, como aqueles observados na análise teórica. A partir da análise empírica, pode-se enxergar com mais clareza como as diferentes visões dos atores podem se convergir para uma mesma compreensão. A convergência percebida foi justamente a síntese numa análise evolucionária, pois uma economia é formada por elementos diversos em constante mutação e pela forma como os recursos humanos se articulam, suas relações e interações, o que se compreenderia como a

inovação ocorre. Por exemplo, o turismo, setor econômico que tem a prestação de serviços como atividade predominante.

O fluxo de turismo aumentou vertiginosamente na região da Serra do Cipó, gerando uma série de problemas (lixo, urbanização e marginalização da população local). Ele é a causa de inovações, em se pensando a estruturação de uma economia local. É visto por alguns (setor público e privado) como oportunidade no sentido de promover o desenvolvimento econômico. Contudo, ele pode ser entendido também como uma consequência das inovações feitas por empresários e programas dos governos para difundir a presença dos atrativos, das pousadas e do circuito turístico, que são os fatores que atraem os turistas para lá. Ou seja, o turismo torna-se um problema por gerar demandas do lado tanto do mercado quanto da população local.

O transporte é outro problema social, que decorre da necessidade das pessoas de ir e vir. É um problema que pode ser também a causa de inovações demandadas para uma localidade. Na Serra do Cipó, por exemplo, foi levantada a falta de transporte para os trabalhadores e para os turistas.

Falta de acesso à informação e problemas de comunicação entre atores foram também problemas sociais identificados. O ser humano tem a necessidade de se socializar, de se conectar com outros mundos, de conhecer e de se expressar.<sup>48</sup> A cada dia, essa necessidade aumenta. Assim, inovações, nesse aspecto, são causas e consequências dessa condição humana.

Logo, questões de infraestrutura pública que acompanham o desenvolvimento de qualquer setor econômico (e/ou políticas públicas) dão as bases para que inovações ocorram. Todavia, a falta de uma infraestrutura adequada pode também propiciar inovações. O saneamento, o abastecimento de água e a construção da estrada, que são questões de infraestrutura pública, por exemplo, no caso estudado, foram os problemas que motivaram a criação da primeira associação de moradores.

Os problemas sociais e a noção de sustentabilidade (preservação da vida) estão, por assim dizer, nas pontas das ondas das inovações sistêmicas. Eles estão nas causas das inovações. Também,

---

<sup>48</sup> Ou, mesmo, para estruturação do setor de turismo. Por exemplo, o advento de sites especializados na internet para comércio, divulgação e avaliação de destinos e de prestadores de serviço dos vários continentes pelo mundo. Isso gerou grande impacto no comportamento do consumidor e, também, na forma de trabalhar das empresas prestadoras de serviços.

as inovações podem gerar problemas sociais que exigirão que novas mudanças sejam feitas. Trata-se de um movimento contínuo de evolução de aprendizagem.

Outro aspecto levantado pelo estudo foi a necessidade de possibilitar o acesso à informação e às tecnologias (sociais) para o indivíduo poder inovar. Mesmo que os mecanismos de busca tenham sido identificados, a capacidade de reflexão e de criação do indivíduo também dependem dos recursos (informações, tecnologias e mercados) que ele consegue acessar e usar ao longo da vida. Retomando as falas dos entrevistados que inspiraram essa questão:

Inovação para mim é você utilizar todas as informações e tecnologias que estão em sua disposição em função do seu projeto, do que você quer oferecer. Não adianta eu tentar oferecer uma coisa que eu não me sinta bem com ela. Cada gestor tem um perfil. Ele tem que ter personalidade. A inovação parte da identidade que você tem com o seu projeto. (Empreendedor, Dono de Atrativo, Restaurante e Pousada)

E ainda:

O inovador eu acho que é uma pessoa criativa, mas pragmática ao mesmo tempo. Ela tem uma ideia nova, ou um conceito novo, que muda a forma de fazer as coisas algumas vezes, mas com o resultado atrelado a isso, e não uma coisa abstrata. Você pode ser uma pessoa criativa, mas não ser inovadora, porque você pode viver num mundo que não é a realidade, ter ideias mil e não introduzir em nada que dê um resultado concreto. Eu vejo a inovação como uma forma diferente de fazer as coisas, com resultado palpável, mensurável na outra ponta. Eu não me considero uma pessoa criativa, mas eu sou inovador, porque eu sei usar uma ideia criativa de alguém, de funcionário, de cliente e transformar aquilo em resultado, em negócio. (Empreendedor de meio de hospedagem 6)

*Mas como possibilitar esse acesso?* Esse acesso pode ser possível individualmente, pela formação, capacidade de busca (internet e observação), experiência e perfil empreendedor, mas é, sobretudo, pelo inter-relacionamento com outros atores. E esse inter-relacionamento é criado nos espaços de gestão coletiva, sejam públicos (conselhos, por exemplo) ou associações. A diversidade de experiências, de visões de mundo e de formação é um princípio chave, juntamente com a gestão (ideia de processo de transformação) e a liderança, para que sejam possíveis novas conexões, pois amplia a racionalidade, que é ainda mais limitada no nível individual.

*Mas como criar a diversidade?* A diversidade estaria visível no nível estático, individual, na capacidade que o ser humano tem de acessar diferentes conhecimentos. Mas é no nível dinâmico que ela se torna um valor ou princípio, no compartilhamento, nas redes. Por isso que se acredita que a diversidade seja um recurso a ser considerado para a inovação. A gestão de recursos humanos também teria que cuidar para que esse recurso fosse gerado no interior da

organização.

A inovação surgiria daquilo de mais autêntico que o sujeito tem para oferecer. A organização possibilita esse projeto na medida que o indivíduo se identifica com o que ela oferece. A motivação intrínseca – o gostar do que faz, gostar do lugar – também é um valor ou princípio importante. No caso do campo estudado, isso foi o que motivou grande parte das pessoas a se mudar para lá. É um recurso para o desenvolvimento da região.

Partindo de uma perspectiva da dimensão do desenvolvimento econômico (cujos autores da corrente evolucionária já tentaram explicar a dinâmica econômica pelas mudanças na tecnologia) e da retomada da visão baseada em recursos, tem-se o fortalecimento do argumento de que as inovações sociais precedem as mudanças sistêmicas.

Não se trata exatamente de uma nova tecnologia que muda um “paradigma tecnoeconômico”, e sim da dinâmica social em torno dela. Essa dinâmica social está inserida em um contexto ambiental e político-institucional, o qual vai moldá-la juntamente com as contradições que essa dinâmica social gera. As associações seriam mecanismos para a competitividade do destino em nível tanto de APL quanto de setor, no sentido de criar poder de barganha com os clientes, fornecedores e governo e, também, barreiras à entrada de novos competidores.

Em se tratando de sustentabilidade, o desenvolvimento de associações também seria um mecanismo para isso, pois, pela integração dos atores, cria-se uma consciência coletiva e/ou política, também reconhecida nesse estudo enquanto valor ou princípio organizacional, nos quais os indivíduos validam seus valores e torna-os objetivos comuns a serem alcançados por meio do associativismo. Ou seja, a associação permite espaços de ação política.

Ainda do ponto de vista da dimensão do desenvolvimento econômico, um achado (ou contradição), que partiu da percepção de um dos empresários mais antigos, é o conflito social gerado pela falta de residência para a classe trabalhadora. Um lugar cujo turismo é o principal setor acaba por gerar exclusão social, que também vira um problema para o setor empresarial. A falta de mão de obra que não tem condições de morar próximo ao trabalho é um problema generalizado. Quem já habita o local há mais tempo (e não cedeu às pressões causadas pela valorização imobiliária) também quer usufruir dos incentivos de estar numa região turística e investir, nem que seja precariamente, no setor. Um problema gera o outro. Vira um ciclo vicioso. Cabe uma capacitação da região para o desenvolvimento do setor turístico, que

necessariamente deveria partir da iniciativa pública, na opinião de muitos, pois é a qualidade de vida da população, dos eleitores, que está em jogo.

Essa questão gera outros conflitos ainda maiores. Trata-se de uma questão política decorrente da falta de clareza ou de objetivos comuns partilhados pela maioria para se pensar o desenvolvimento local. Mas não deixam de ser um problema pertinente à dimensão recursos humanos e, também, reflete a “desordem” observada em sistemas que estejam em evolução.

A marginalização, exclusão da comunidade em decorrência do aumento do turismo, ocorre também nos países desenvolvidos. São as ambiguidades e contradições que, quando muito contrastantes, levam, inclusive, à turismofobia. A população passa a expulsar o turista, pois acredita que é o turista quem provocou o problema. Apesar das potencialidades do setor turístico para o desenvolvimento econômico e social, como bem destacado pela ONU, pode ter efeito inverso, devido à falta de alinhamento com a comunidade, e por se pensar em um desenvolvimento integrado.

Estudar a inovação com base na Serra do Cipó significou também compreender o porquê de não ocorrer a inovação. Entender como ocorre a inovação depois que ela já ocorreu pode ser arriscado, pois pode-se chegar a silogismos ou falácias que desvalidariam os argumentos. Assim, o aprendizado com a pesquisa de campo possibilitou uma série de reflexões e argumentações, que, após integradas, geraram uma proposta de modelo de análise organizacional para a compreensão de como ocorre a inovação, ao mesmo tempo em que demonstra a evolução de um sistema. Ou seja, um modelo sustentado nas reflexões e argumentações que as várias fases da construção da teoria fundamentada permitiram.

É necessário recuperar as evidências das parcerias observadas e relatadas. Algumas vezes, a conotação que elas receberam nas opiniões emitidas vai de encontro ao conceito de competição. No campo estudado, as parcerias foram as soluções em momentos de crise. Ou seja, foram necessárias para o desenvolvimento de soluções conjuntas. Além disso, muitos empresários já perceberam que para serem competitivos precisam trabalhar em parceria com outros atores, colaborar e cooperar. Isto é, a parceria se reflete na competitividade no nível do destino, mesmo e, principalmente, que ela ocorra entre os concorrentes.

Na gestão pública, a parceria foi compreendida como inovação. Assim, ela estaria vinculada a duas possibilidades de entendimento sobre como ocorre a inovação. Pode ser o processo

intermediário para se levar à inovação, como pode também ser uma inovação em si, nos âmbitos da gestão, da formulação de projetos e da tomada de decisões.

Em suma, a ideia de competitividade, ou vantagem competitiva, está mais próxima da concepção de colaboração e cooperação entre atores do que de disputa ou destruição entre eles. Essa discussão não é inédita. Em estudos sobre estratégia, surgiu o termo *co-opetition*, que pode funcionar, como também pode não funcionar em alguns setores (RITALA, 2012). Ainda nos estudos sobre evolução, tem-se uma revisão dos princípios darwinistas difundidos de competição para a sobrevivência das espécies, em que a colaboração seria um requisito (CAPRA, 1998). Assim, para os propósitos da análise a ideia de cooperação entraria como pré-requisito (ou princípio) no nível dinâmico, para se passar à compreensão do nível transformacional do fenômeno da inovação. Isso, porque aqueles que cooperam e colaboram com o meio aumentam sua chance de sobreviver mais do que aqueles que competem no sentido stricto, pois a atitude competitiva prejudicaria a evolução do próprio destino.

Sobre a introdução do aspecto evolucionário na prática administrativa, cabe compreender como os gestores aprendem. Grande parte do conhecimento gerado é de natureza tácita. O conhecimento explícito reflete-se nas normas e nos padrões que podem ser gerados fora e aplicados dentro do contexto. Dessa forma, o aspecto evolucionário da administração e, conseqüentemente, dos recursos humanos compõe também uma agenda da academia. Em várias passagens na apresentação dos resultados esse aspecto ficou evidente.

Feitas essas considerações, passa-se à descrição do modelo, que foi feito segundo os níveis de compreensão, definidos com base na metodologia do estudo (nível estático, nível dinâmico e nível transformacional) e nas dimensões de análise (desenvolvimento econômico, recursos humanos e dinâmica organizacional). A sobreposição das três dimensões numa perspectiva horizontal e, ainda, os níveis de compreensão definidos numa perspectiva vertical criam um arranjo espacial no qual podem ser localizados os argumentos classificados conforme ambas as direções dentro do espiral.

O primeiro nível de análise (nível estático) corresponde ao reconhecimento dos recursos. Na dimensão de recursos humanos, compreende a capacitação e a profissionalização; na dimensão econômica, os recursos ambientais e tecnológicos, a diversidade de oferta, a estruturação dos serviços e a compreensão da articulação da cadeia de valor; e na dimensão dinâmica organizacional, as competências sociais, as parcerias, os impactos e os resultados gerados pelas

organizações no contexto.

O conceito de inovação remete a algo que está vinculado ao resultado, intimamente ligado ao indivíduo, embora não seja possível medir objetivamente o que pertence ao indivíduo e o que pertence à organização. Contudo, pensando-se em uma coletividade, tem-se sempre a referência daquela inovação ou competência, pois uma pessoa é geralmente citada como exemplo. Assim, no nível estático, acrescenta-se, por último, o elemento da liderança exercida por um agente de mudança na dimensão recursos humanos. Essa liderança tem relação com o comprometimento do indivíduo com a realização de um projeto e com o modo como ele conduz o processo. Mesmo que algumas ações sejam coletivas, a função da liderança foi ressaltada em vários momentos pelos entrevistados.

O próximo nível de análise é o dinâmico. A colaboração seria o princípio chave neste nível. Na análise empírica, foi possível verificar alguns exemplos da análise no nível dinâmico que possibilitaram a compreensão da passagem do conhecimento tácito para o explícito.

A autonomia do funcionário para tomar decisões, por exemplo, decorrente de negociação entre empreendedor e funcionário gera transformação do conhecimento tácito em explícito. Outro exemplo de conhecimento tácito para explícito é a solução de problemas recorrentes que acaba virando regra mesmo entre atores que participam de uma rede. Por exemplo as regras de reserva, que eram procedimentos que passaram de tácitos para explícitos após a padronização entre os demais meios de hospedagem a partir da difusão de procedimentos adotados entre concorrentes. Os problemas envolvendo a reserva são relatados até hoje como difíceis de contornar, pois a prestação de serviços não gera estoque, sua não disponibilidade gera insatisfação no cliente e um serviço cancelado gera perdas principalmente para o prestador de serviços.

A consolidação da inovação, ou o processo de implementação da inovação, também gera aprendizado. O conhecimento tácito, inicialmente, torna-se explícito a partir do estabelecimento do objetivo da inovação. E isso corrobora a questão de que uma inovação não surge com um objetivo definido. Como exemplo, cita-se o fato de muitas invenções e descobertas científicas terem surgido sem se conhecer sua aplicação ou, mesmo, o público-alvo (mercado). Apesar disso, o contrário é válido. Por exemplo, uma solução criada para solucionar um problema social diagnosticado anteriormente. Muitos projetos empreendedores surgem para atender a objetivos específicos e podem ser considerados inovadores. Quando se aprende com uma experiência anterior, uma solução aplicada para certa situação pode ser aplicada também em

outras situações, mas a capacidade de se fazer esse diagnóstico, ou de se definir o objetivo da inovação, é decorrente do aprendizado com o processo de implementação de uma inovação.

A criação de procedimentos por escrito para padronizar mecanismos para a aplicação de leis, por exemplo, na gestão pública requer também no nível dinâmico que o conhecimento tácito se torne explícito. A padronização de procedimentos internos é um desses meios. Isso garante a continuidade, a coerência e a eficiência na gestão que a burocracia de Weber preconizava.

Foi possível reconhecer também a importância da utilização de ferramentas gerenciais (como o plano de ação, o planejamento estratégico e a redação de atas) na condução das reuniões públicas para tornar o conhecimento disponível para quem participa e direcionar a ação dos atores.

O modo que um ator dentro da cadeia encontra para solucionar uma questão e, depois, compartilhar com os outros atores que atuam no mesmo ramo, seja por intermédio de uma associação, por exemplo, seja pela proximidade física, é absorvido pelos outros. Ou seja, a solução de problemas permite um aprendizado para um maior número de atores pela proximidade entre eles ou pelo fato de também estarem sujeitos aos mesmos problemas ou atenderem os mesmos clientes, pois estão dentro do mesmo contexto. Há difusão da inovação na medida em que o outro serve de exemplo por ter lidado com a situação de um modo específico que deu certo e foi avaliado positivamente pelos outros.

A entrada de novos agentes (a diversidade) provoca a renovação na dinâmica. Da mesma forma, faz com que quem já atua no espaço há mais tempo tenha incentivos para melhorar, mudar e incorporar inovações ou, mesmo, sair do campo. Assim, no nível dinâmico, as associações de atores da mesma atividade são os nós para se perceber como uma mudança sistêmica foi provocada, pois as difusões de inovações partem da dinâmica competitiva e cooperativa, mas não deixam de ser originadas (ou trazidas) no nível individual.

Há, também, considerando a dimensão econômica, as demandas do mercado, que forçam as melhorias da qualidade de prestação de serviços e a profissionalização e a padronização dos mesmos, conforme relatado nos casos estudados.

Os conselhos, ou instância de participação, no caso da gestão pública, funcionam como mecanismos de controle e podem influenciar aspectos da gestão do cotidiano, gerando resultados em termos de eficiência e de eficácia do ponto de vista das pessoas que trabalham na

gestão pública. Ou seja, as demandas e os prazos para a apresentação das ações executadas são todas definidos a partir da existência desses conselhos (periodicidade das reuniões).

A participação nessas esferas públicas, todavia, depende de trabalho voluntário e de comprometimento dos agentes para com as questões coletivas. As soluções geradas coletivamente por meio de mecanismos de grupos de trabalho formados em instâncias participativas envolvem diferentes públicos e setores. Geram aprendizado, envolvimento e, conseqüentemente, comprometimento. O comprometimento é um valor ou princípio que contribui para a continuidade de uma inovação ou a solução para uma demanda.

A experiência também seria uma competência para a inovação. Quanto mais situações no trabalho o indivíduo tiver vivido, mais experiência, ou massa crítica para atuar, ele terá em potencial para melhorar as soluções geradas, pois terá referências de soluções que deram certo e que também não deram certo. Se essas experiências podem ser compartilhadas em nível coletivo, em grupos de trabalho, por exemplo, maior é a sinergia gerada.

O tratamento dos dados da organização, mesmo que de maneira tácita ou intuitiva, é útil para o desenvolvimento de competências na gestão. A competência organizacional é demonstrada quando os dados são comparados com indicadores (taxa de ocupação, reservas de caixa), promovem ações corretivas e servem como parâmetro para a identificação de tendências e o estabelecimento de uma estratégia de marketing. Uma maneira eficaz, por exemplo, é o tratamento dos questionários de satisfação dos clientes e dos funcionários. Todos dão sugestões e, pelo modo como o empreendedor propõe soluções, ele vai compartilhando seu jeito de trabalhar com os clientes e os funcionários.

Isso conduz ao último elemento do nível de análise dinâmico: o empreendedor servir como exemplo para funcionário. Essa também é uma forma de tornar o conhecimento tácito em explícito, pois, conforme se pôde inferir pela análise dos dados, a identidade do negócio confunde-se com a identidade do dono.

O terceiro e último nível foi tratado como nível transformacional. Neste nível se alcançaria a vantagem competitiva, pela viabilização e/ou antecipação da necessidade de uma nova estrutura de recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011). Para se alcançar a compreensão deste nível no modelo elaborado nesta tese, seria necessário voltar várias vezes aos níveis anteriores (movimento do espiral), a fim de compreender o histórico e o desencadeamento das situações

que levaram à inovação ou à mudança sistêmica ou, mesmo, o contrário: perceber quais elementos dos níveis anteriores não foram verificados ou satisfeitos e que, talvez, poderiam explicar o porquê de a inovação não ter ocorrido.

Primeiramente, considerando a dimensão econômica, reconhece-se a consolidação do arranjo produtivo local para que o setor possa propiciar de fato o desenvolvimento econômico pretendido. O empreendedorismo seria o princípio básico desse processo. Juntamente por isso, o valor gerado, ou a solução do problema social pelo empreendimento, tenderia a gerar valor econômico e valor social. Mas seria importante considerar nesse nível de análise as perspectivas dos usuários e as da população local.

O segundo princípio nessa dimensão é a noção da sustentabilidade. Mas, para que ela seja possível, anteriormente seria necessário que houvesse um compartilhamento de visões, ou seja, uma identidade local, a fim de evitar os conflitos de natureza ideológica e política, conforme foi observado no campo estudado. Porém, dada a complexidade, sabe-se que seria impossível atingir uma unidade. A questão da preservação da natureza e da biodiversidade no campo estudado foi o fator mais próximo dessa “unidade” desejada.

Entretanto, em se pensando no caminho das tecnologias sociais, em que os indivíduos que vivem o problema são também os responsáveis por desenvolver as soluções para ele, fica mais palpável essa saída. A abordagem da gestão, enquanto uma tecnologia social, pode ser útil como meio de atuar na geração de soluções para problemas sociais.

Vale pensar em complementaridade de visões, e não em disputa de áreas. São posicionamentos muito diferentes, mas um complementa o outro na compreensão sobre o fenômeno da inovação.

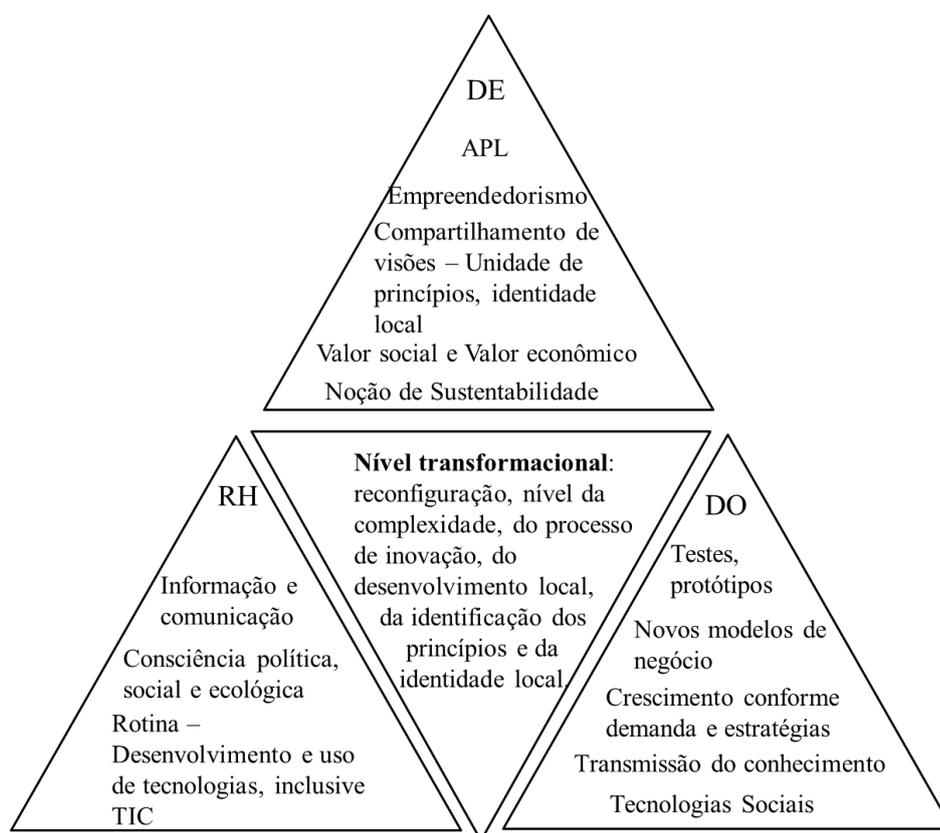
O aumento da concorrência e a diversificação de mercados são questões que se contrapõem ao se refletir sobre a noção de sustentabilidade, pois esta impõe, implicitamente, um limite tanto para o lado da oferta quanto para o lado da demanda. Nenhum crescimento é sustentável ad *infinitum*. No caso do turismo, o aumento do fluxo de turistas chega a expulsar a comunidade, ocorrendo, assim, um turismo predatório, que destrói justamente o componente valioso, que é a identidade local e os recursos ambientais. O estabelecimento desse limite de crescimento tem em conta o planejamento e uma visão de futuro compartilhada.

Por último, lidar com a complexidade da dinâmica organizacional requer uma visão sistêmica. Assim, a capacidade de se fazer conexões novas em um sistema pode gerar inovações. Essa

capacidade está no papel do gestor desde sempre. A sustentabilidade de uma organização deve estar na possibilidade de conseguir auferir recursos financeiros para se manter (sustentável) a partir de atividades e processos para se oferecer produtos ou serviços a um público em um ambiente que sempre apresentará contingências. A sustentabilidade teria três dimensões também: econômica, cultural (social) e ambiental. A compreensão da dinâmica do mercado e a possibilidade de se transformar a organização a partir dela seriam a chave para alcançar a sustentabilidade, para que a organização pudesse devolver valores financeiros e sociais para o ambiente no qual atua.

A Figura 11 sintetiza as dimensões de análise do nível transformacional com seus elementos constitutivos.

**Figura 11 – Elementos do nível de análise transformacional, conforme as dimensões**



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

*Qual é o nível transformacional desejado?* Toda inovação carrega consigo a noção de evolução (destruição criativa), como é o caso do consumo em massa possibilitado pela expansão do fordismo e que agora gera problemas estruturais, como, desemprego, poluição dos centros

urbanos, doenças, resíduos e desigualdades que são foco das inovações que virão. Contudo, todo avanço gera aprendizado, que fica acumulado. Os testes e os protótipos feitos pelas organizações serão adotados pela maioria na medida em que se refletirem como saídas efetivas para a construção de um futuro desejado. O sentido da evolução é o espiral que perpassa os três níveis e as três dimensões que compuseram a compreensão de como ocorre a inovação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta tese foi descrever e analisar o fenômeno da inovação no contexto da Serra do Cipó, Minas Gerais, levantando elementos associados à dinâmica organizacional e a sua articulação com a dimensão recursos humanos. Esse objetivo foi cumprido a partir da elaboração de um modelo que considerou três níveis e três dimensões de análise, conforme as categorias resultantes dos procedimentos metodológicos adotados.

A resposta ao problema de pesquisa ao longo da tese envolveu a operação de conceitos ligados à inovação e recursos humanos numa realidade brasileira. Ou seja, a inovação ocorre a partir de processos socialmente construídos. O maior desafio foi utilizar os pressupostos encontrados nos estudos de outros autores acerca da inovação na interpretação de um contexto muito distinto dos acessados por eles. Por isso, o referencial teórico, em princípio, foi formatado no sentido de estabelecer as questões ontológicas do estudo empírico, que seguiu o método de construção da teoria fundamentada. Os dados primários foram as bases de toda a construção. A abordagem de inovação social foi vista como mais pertinente para a compreensão da transição de paradigma econômico.

Esta tese foi escrita segundo uma metodologia original de análise qualitativa da inovação social. A categorização dos dados empíricos, o estabelecimento de indicadores das categorias emergentes e a classificação dos argumentos correspondentes em um processo de análise de ir e vir várias vezes permitiu a elaboração das descrições em um percurso que fosse coerente para o leitor. Contudo, o aprendizado por meio da observação participante e da interação com os gestores entrevistados extrapola o conhecimento explícito nesta tese.

A partir de métodos de coleta triangulados – uma análise qualitativa que seguiu um percurso em espiral, na qual a reflexão esteve presente do início ao fim, conforme a interação com o campo e com o *sensegiving* e o *sensemaking* da autora desta tese em conjunto com os gestores entrevistados – foi possível alcançar a sensibilização e imergir completamente nas problemáticas “Inovação” e “Recursos humanos”.

O campo acessado (a Serra do Cipó) demonstrou ser um exemplo em várias medidas das dimensões analisadas, conforme os resultados já apresentados.

Em suma, buscou-se responder, a partir do processo de construção da teoria fundamentada, como ocorre a inovação e levantar os elementos que devem ser considerados no modelo de

análise organizacional. Foi possível, então, construir uma síntese e um referencial apresentando novas perspectivas em recursos humanos, ligando-se a inovação organizacional e a tecnologia social que estão por trás da inovação (em produtos, processos ou serviços) com o desenvolvimento local.

Elaborou-se um modelo de compreensão de três dimensões a partir dos dados levantados para conseguir combinar os elementos das abordagens estudadas, os níveis de análise, as contradições e a complexidade acessados. Apesar de ter-se recorrido à diferentes métodos de coleta de dados, a primeira limitação do estudo diz respeito à capacidade da pesquisadora e dos informantes em responder à questão colocada acerca de um fenômeno complexo por natureza. O modelo desenhado representa, assim, uma abstração teórica para se alcançar o fenômeno na perspectiva da gestão.

Outra limitação é a impossibilidade de generalizar o modelo desenvolvido. Ele aponta a estruturação do pensamento sobre inovação e recursos humanos na lógica organizacional tomando um campo empírico como base. Por isso, este modelo serve mais como uma referência metodológica do que como uma teoria em si sobre o fenômeno, apesar de tentar agregar os elementos identificados também pela análise teórica.

A relevância prática deste estudo atinge diferentes públicos-alvo: aqueles que querem ser gestores, aqueles que já são e aqueles que atuam nas políticas públicas de inovação e as definem. Dessa forma, contribuições potenciais dos resultados desta tese podem ser resumidas em: a) organização do pensamento da inovação tendo como pano de fundo a gestão das organizações e um setor econômico não tradicional; b) análise de um contexto real brasileiro que demonstra possibilidades para a inovação num sentido sistêmico; c) inclusão de elementos no estudo do fenômeno da inovação considerando a sua articulação com a dimensão recursos humanos; d) sugestão de políticas para a promoção do desenvolvimento econômico e social tendo a inovação como princípio norteador das mesmas; e) fornecimento de um conhecimento estruturado em administração capaz de servir de guia para a formação de gestores na Serra do Cipó e o compartilhamento de conhecimentos.

Em termos teóricos, tem-se a contribuição do estudo da inovação sob o ponto de vista da administração no paradigma atual, lançando novas perspectivas em recursos humanos. Essas novas perspectivas têm relação com o reconhecimento de princípios administrativos a partir da abordagem da visão baseada em recursos. Esses princípios compuseram o modelo de análise

resultante da pesquisa empírica. Basicamente, resumem-se a: diversidade de experiências, de visões de mundo e de formação dos recursos humanos, juntamente com a definição de processos de gestão e a liderança; motivação intrínseca do indivíduo e o comprometimento dele; a cooperação ou colaboração entre atores a partir do associativismo ou da construção de espaços para interação (conselhos e reuniões públicas de interesses coletivos); e empreendedorismo e noção de sustentabilidade atrelada a ele.

Fez-se um estudo sobre a evolução do pensamento em inovação no referencial teórico e foram lançados argumentos acerca da inovação social, justificando que essa abordagem seria mais profícua para os estudos no campo da gestão.

O próximo passo seria, então, estudar as tecnologias sociais. As novas perspectivas em recursos humanos abrem algumas possibilidades para o avanço da pesquisa na mesma direção que alguns economistas neoschumpeterianos também estão seguindo (NELSON, 2008), pois as tecnologias sociais pressupõem a participação dos atores de dentro da sociedade para a solução dos problemas ou demandas que eles enfrentam. Da mesma forma que as inovações tecnológicas pressupõem a participação ou o envolvimento de quem as implementam na rotina da firma (DOSI, 1988). Ou seja, essas tecnologias resultam de um esforço coletivo, no qual não há separação entre quem planeja e quem executa. Sem adesão, envolvimento, trabalho integrado, aprendizagem, difusão e uso, uma tecnologia não vai para frente, podendo cair em desuso. Afinal, as tecnologias são socialmente construídas e suas aplicações e difusões dependem das relações sociais constituídas em torno delas (BIJKER et al., 2012).

Neste estudo, perceberam-se dois problemas que podem ser o gatilho para a geração de tecnologias sociais: o turismo (crescimento desenfreado do setor que gera imensos conflitos e contradições); e a educação ambiental (ou a necessidade de desenvolver a consciência ambiental da população) e a educação empreendedora (integração da rede, ferramentas de gestão). Acredita-se que seja uma oportunidade para o aprendizado e a conexão das instituições de ensino e pesquisa neste cenário social, econômico e político. Há muito o que fazer ainda. Essas são apenas algumas inspirações e oportunidades identificadas para a continuidade do trabalho que resultou nesta tese.

Por último, observou-se um aprendizado que supera os limites desta tese. A sensibilização para com os problemas, a identificação do papel como pesquisadora no contexto e o envolvimento para a preservação do patrimônio natural brasileiro foram suficientes para que o

desenvolvimento da pesquisa fosse muito gratificante junto com os atores e fortalece a vontade de continuar atuando neste campo.

## REFERÊNCIAS

- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. Operacionalizando o método da Grounded Theory nas Pesquisas em Estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software ATLAS/TI. **Encontro de Estudos em Estratégia**, v. 1, 2003.
- BARBOSA, A. C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. SPE, p. 121–126, 2005.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARROS, G. F. A importância da localidade para o acesso das micro e pequenas empresas às atividades de inovação: um enfoque em arranjos produtivos locais. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 8, n. 2, 2012.
- BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. **Academy of management journal**, v. 39, n. 4, p. 779–801, 1996.
- BECKER, B.; HESELID, M.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégias e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 1997.
- BENI, M. C. **Política e planejamento de turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.
- BEUGELSDIJK, S. Strategic human resource practices and product innovation. **Organization Studies**, v. 29, n. 6, p. 821–847, 2008.
- BIJKER, W. E. et al. **The social construction of technological systems: New directions in the sociology and history of technology**. Cambridge: MIT press, 2012.
- BRAGA, S. DE S. **A região da Serra do Cipó: complexidade, tempo e turismo**. Dissertação (Mestrado em Geografia) - IGC, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.
- BRAGA, S. DE S. et al. Aplicação da análise complexa em estudos geográficos: proposta de regionalização da Serra do Cipó. **Revista Espinhaço| UFVJM**, p. 43–54, 2017.
- BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- CAPRA, F. **Ponto de Mutação**. São Paulo: editora Cultrix, 1998.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M.; STALLIVIERI, F. Arranjos Produtivos Locais: uma alternativa para o desenvolvimento. **Experiências de política**, v. 2, 2008.

- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil. **Notas técnicas da fase II do Projeto “Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos e inovativos locais de micro, pequenas e médias empresas brasileiras**, 2002.
- CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **The network society: From knowledge to policy**. Washington: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations, 2005.
- CAVAGNOLI, D. A conceptual framework for innovation: An application to human resource management policies in Australia. **Innovation**, v. 13, n. 1, p. 111–125, 2011.
- CHANDLER, A. D. Strategy and Structure. In: **Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- CHANDLER, A. D.; HAGSTROM, P.; SOLVELL, O. **The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions**. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.
- COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. Tese Livre Docência, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- COOKE, F. L.; SAINI, D. S. (How) does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. **Human Resource Management**, v. 49, n. 3, p. 377–400, 2010.
- CORAZZA, R. I.; FRACALANZA, P. S. Caminhos do pensamento neo-schumpeteriano: para além das analogias biológicas. **Nova Economia**, v. 14, n. 2, p. 127–155, 2004.
- CORIAT, B.; DOSI, G. The nature and accumulation of organizational competences/capabilities. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2 jul/dez, p. 275–326, 2009.
- CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra**. 14. ed. São Paulo: Vozes, 2007.
- CRESSWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- CROCCO, M. A. et al. Metodologia de identificação de aglomerações produtivas locais. **Nova economia**, v. 16, n. 2, p. 211–241, 2006.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555–590, 1991.
- DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650–675, 2009.
- DE MASI, D. **Desenvolvimento sem trabalho**. 3. ed. São Paulo: Esfera, 1999.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research policy**, v. 11, n. 3, p. 147–162, 1982.

DOSI, G. The Nature of the innovative process. In: DOSI, G., FREEMAN, C., NELSON, R., SILVERBERG, G., SOETE, L. (Ed.). . **Technical Change and Economic Theory**. Pisa: Sant’Anna School of Advanced Studies, 1988. p. 221–238.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

EPLER WOOD INTERNATIONAL. **Estudo de mercado, Relatório preliminar / abril 2007 turismo de natureza na Estrada Real Serra do Cipó (e Carrancas)**, 2007.

FAGERBERG, J.; MARTIN, B. R.; ANDERSEN, E. S. Innovation Studies: Towards a New Agenda. In: **Innovation studies: evolution and future challenges**. New York: Oxford University Press, 2013.

FLEURY, M. T. L. Pondo os pingos nos is sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANZ, H.-W.; HOCHGERNER, J.; HOWALDT, J. Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society. **African Journal of Science, Technology, Innovation and Development**, v. 1, n. 6, p. 61, 2014.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. In: **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. Oxon: Routledge, 1997.

FREITAS, M. de; FREITAS, M. C. da S. **A sustentabilidade como paradigma: cultura, ciência e cidadania**. São Paulo: Editora Vozes, 2016.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

GONTIJO, B. M. **A ilusão do ecoturismo na Serra do Cipó/MG: O caso de Lapinha**. Tese de Doutorado - CDS, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. DA F. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111–150, 2005.

GUPTA, A. K.; SINGHAL, A. Managing human resources for innovation and creativity. **Research-Technology Management**, v. 36, n. 3, p. 41, 1993.

HALL, B. H.; ROSENBERG, N. **Handbook of the Economics of Innovation**. Amsterdam: Elsevier, 2010.

HIPP, C.; GRUPP, H. Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. **Research policy**, v. 34, n. 4, p. 517–535, 2005.

HUFF, A. S. **Designing research for publication**. New York: Sage, 2008.

JIMENEZ-JIMENEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation and human resource management fit: an empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 4, p. 364–381, 2005.

KAMOCHE, K. **Understanding human resource management**. Buckingham: Open University Press, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Performance measurement, management, and appraisal sourcebook**, v. 66, p. 17511, 1995.

KELLY, M. **Capitalismo Alternativo e o Futuro dos negócios**. São Paulo: Cultrix, 2016.

KOTLER, P.; BAHR, R. **Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe**. London: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: An introduction to its methodology**. New York: Sage, 2012.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LAM, A. Organizational innovation. In: **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

LASTRES, H. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Parcerias estratégicas**, v. 8, n. 17, p. 5–30, 2010.

LAURSEN, K.; FOSS, N. J. New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. **Cambridge Journal of economics**, v. 27, n. 2, p. 243–263, 2003.

LAZEAR, E. P. **Inside the firm**. New York: Oxford University Press, 2008.

LE MASSON, P.; WEIL, B.; HATCHUEL, A. **Strategic management of innovation and design**. NY: Cambridge University Press, 2010.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. DE O. Redes e capital social: o enfoque da informação

para o desenvolvimento local. **Ciência da informação**, v. 33, n. 3, p. 41–49, 2004.

MARTINS, G. S. **Inovação, Competências e Recursos Humanos: Uma Articulação Possível? Estudo em organizações brasileiras e portuguesas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, 2013.

MICHIE, J.; SHEEHAN, M. HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations survey (WIRS). **Industrial and Corporate Change**, v. 8, n. 2, p. 211–234, 1999.

MILES, I. Research and development (R&D) beyond manufacturing: the strange case of services R&D. **R&D Management**, v. 37, n. 3, p. 249–268, 2007.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: National endowment for science, technology and the art, 2010. Disponível em: <[http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/pliki/Social\\_Innovator\\_020310.pdf](http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/pliki/Social_Innovator_020310.pdf)>. Acesso em: 11/03/2018.

NELSON, R. R. **As fontes do crescimento econômico**. Campinas: Unicamp, 2006.

NELSON, R. R. What enables rapid economic progress: What are the needed institutions? **Research Policy**, v. 37, n. 1, p. 1–11, 2008.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Editora Unicamp, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

OCDE. **Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Rio de Janeiro: FINEP/OCDE, 2005.

OLIVEIRA, M. F.; GONÇALVES, C. A. A Dicotomia Entre Cooperação e Competição em um Aglomerado Territorial Turístico. **Revista de Cultura e Turismo**, v. 7, n. 1, 2013.

PARENTE, C.; MARCOS, V.; DIOGO, V. Sobre inovação e empreendedorismo social. **Empreendedorismo social em Portugal**, 2014. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/76360/2/88719.pdf>>. Acesso em: 11/03/2018.

- PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Editora da Unicamp, 2006.
- PETROCCHI, M. **Gestão de pólos turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.
- PETTIGREW, A. M. et al. **Innovative Forms of Organizing: international perspectives**. London: Sage, 2003.
- PETTIGREW, A. M.; MASSINI. Innovative Forms of Organizing: Trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s. In: **Innovative forms of organizing: international perspectives**. London: Sage, 2003.
- RAGIN, C. C.; BECKER, H. S. **What is a case?: exploring the foundations of social inquiry**. Cambridge: Cambridge university press, 1992.
- RITALA, P. Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. **British Journal of Management**, v. 23, n. 3, p. 307–324, 2012.
- ROSENBERG, N. **Por dentro da caixa-preta: tecnologia e economia**. São Paulo: Editora da Unicamp, 2006.
- SCHROEDER, R. et al. Managing innovation and change processes: findings from the Minnesota Innovation Research Program. **Agribusiness**, n. 2, p. 501–523, 1986.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma pesquisa sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SHIPTON, H. et al. HRM as a predictor of innovation. **Human Resource Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 3–27, 2006.
- SIMS, R. R. **Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities**. North Carolina: IAP, 2007.
- SLAPPENDEL, C. Perspectives on innovation in organizations. **Organization Studies**, v. 17, n. 1, p. 107–129, 1996.
- TEECE, D. J. Technological innovation and the theory of firm: The role of enterprise-level knowledge, complementarities and (Dynamic) Capabilities. In: **Handbook of the Economics of Innovation**. Amsterdam: Elsevier, 2010. v. 1.
- TOFFLER, A. **A terceira onda: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- TOFFLER, A. **Powershift: as mudanças do poder: um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações na natureza do poder**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2000.
- VALE, M. Conhecimento, inovação e território. **Finisterra-Revista Portuguesa de**

**Geografia**, n. 88, p. 9–22, 2009.

VAN DE VEN, A. H. Managing the process of organizational innovation. In: **Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance**. New York: Oxford University Press, 1993. p. 269–294.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, N. DOS S. **Inovação Social e Desenvolvimento de Competências em Organizações da Sociedade Civil sem Fins Lucrativos brasileiras e portuguesas**. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

VINDING, A. L. Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 15, n. 4–5, p. 507–517, 2006.

WOLFE, R. A. Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions\*. **Journal of management studies**, v. 31, n. 3, p. 405–431, 1994.

WOLFE, R. A. Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. **Human Resource Management**, v. 34, n. 2, p. 313–327, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

<b>Categoria</b>	<b>Variável pretendida</b>	<b>Questões</b>
<b>Inovação</b>	Características	Conte o histórico e as características específicas do processo ou do sistema de inovação na organização.
	Conceito	O que você entende por inovação? Como é o seu trabalho em relação à geração e implementação de inovações?
	Política	Como você conduz o processo de inovação na organização? Quais estratégias são utilizadas?
	Tamanho	Como o tamanho da empresa (quantidade de pessoas envolvidas) interfere no processo inovativo?
	Difusão	Como o conhecimento e tecnologia gerados internamente bem como as decisões tomadas são difundidas/transferidas?
	Gestão	Quais práticas de gestão você acredita estarem ligadas à promoção da inovação?
	Elementos para promoção	Quais fatores internos e práticas englobam o estímulo à inovação?
	Banco de ideias	Como é feita a captação de sugestões e ideais dos funcionários?
<b>Recursos humanos</b>	Treinamento	Descreva com detalhes as ações de treinamento/formação voltadas para inovação.
	Recrutamento	Como você seleciona pessoas para trabalhar com o aspecto da inovação na organização? Qual seria o perfil adequado da pessoa que trabalha com inovação?
	Liderança	Como a função da liderança atua no processo de inovação?
	Política RH	Quais são as estratégias da organização para questões de recursos humanos? Descreva como a dimensão de pessoal é abordada na organização.
	Área de RH	Como a área de RH atua na organização? Ela tem alguma relação com a gestão da inovação?
	Consultoria externa	Há a atuação de consultoria externa? Descreva como ela ocorre?
	Remuneração	Qual sua opinião sobre o papel da remuneração no desempenho da inovação?
	Função RH	Como é distribuída e desempenhada a função de RH na organização entre gestores ou funcionários? Há autonomia para tomada de decisões ou ela é centralizada em um líder?
	Cultura	Descreva os aspectos da cultura organizacional ligados à promoção da inovação. Como a cultura influencia o processo da inovação no interior da organização?
	Estrutura	Como a estrutura da organização pode impactar o processo de inovação? Ou seja, a linha de comando, hierarquia, distribuição das funções.
	Avaliação de desempenho	É realizado algum tipo de avaliação de desempenho dos membros ou da organização como um todo? Quais elementos da avaliação de desempenho estão relacionados à inovação? Quais elementos dela estão relacionados à gestão de competências? E quais estão relacionados ao desenvolvimento organizacional?

<b>Categoria</b>	<b>Variável pretendida</b>	<b>Questões</b>
	Sucessão	Existe algum programa de sucessão baseados na sustentação de competências? Como você trata essa dimensão na organização?
	Resistência	Comente sobre os aspectos ligados à resistência para implantação de inovações.
	Gestão por competências	Como as competências são trabalhadas ou desenvolvidas na organização?
	Desenvolvimento de competências	Quais outras ações são promovidas para desenvolvimento de competências, sobretudo às ligadas à inovação? Descreva-as.