



UnB

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

MATEUS PINHEIRO DA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS COMUNICACIONAIS EM AMBIENTES
DE INOVAÇÃO**

Brasília
2021

GESTÃO DE PROCESSOS COMUNICACIONAIS EM AMBIENTES DE INOVAÇÃO

MATEUS PINHEIRO DA SILVA

RESUMO

Este artigo, de cunho qualitativo, analisa a gestão dos processos comunicacionais em ambientes de inovação, concentrando os esforços mais precisamente em pequenas e médias *startups*. Suas justificativas são a importância que as empresas inovadoras têm para gerar emprego e renda, a pouca visibilidade que o público tem de pequenas e médias *startups* e a escassez de pesquisas sobre a relação entre inovação e comunicação. Tem por objetivos descrever e analisar esses processos, diferenciar a gestão dos processos comunicacionais de organizações inovadoras e tradicionais e apresentar os principais desafios enfrentados pela comunicação de *startups* de pequeno e médio porte. O percurso metodológico foi constituído pelo uso de duas técnicas: revisão bibliográfica de artigos com temática similar e dos conceitos de inovação e processos comunicacionais e entrevista semiestruturada com uma especialista em inovação, um executivo e o gerente de comunicação de uma *startup* de pequeno porte. Os principais resultados, que cruzam a pesquisa bibliográfica e as opiniões dos entrevistados, são: organizações inovadoras têm um ambiente mais aberto e menos hierarquizado que as tradicionais, inclusive na área de comunicação, com estímulo à experimentação; são utilizadas técnicas similares de comunicação nos dois modelos de organização, embora as *startups* sejam mais ágeis e rápidas, e há uma carência grande de profissionais que sejam inovadores e contribuam na formação de equipes inovadoras.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação; *Startups*; Processos comunicacionais; Gestão em comunicação.

ABSTRACT

This qualitative article analyzes the management of communication processes in innovation environments, focusing efforts more precisely on small and medium startups. Their justifications are the importance that innovative companies have to generate employment and income, the low visibility that the public has of small and medium startups, and the lack of research on the relationship between innovation and communication. Its objectives are to describe and analyze these processes, differentiate the management of communication processes in innovative and traditional organizations, and present the main challenges faced by the communication of small and medium-sized startups. The methodological path consisted of the use of two techniques: a literature review of articles with similar themes and the concepts of innovation and communication processes and a semi-structured interview with an innovation specialist, an executive, and the communication manager of a small startup. The main results, which cross the bibliographical research and the interviewees' opinions, are: innovative organizations have a more open and less hierarchical environment than the traditional ones, including in the area of communication, encouraging experimentation; Similar communication techniques are used in both models of organization, although startups are more agile and faster, and there is a great lack of professionals who are innovative and contribute to the formation of innovative teams.

KEYWORDS: Innovation; Startups; Communication processes; Communication management.

INTRODUÇÃO

As *startups*, instituições projetadas para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (RIES, 2011), tornam-se faróis de inovação na contemporaneidade, por isso, surge a preocupação, em diversos países, para estimular o seu nascimento e desenvolvimento. O tema deste artigo é a gestão dos processos comunicacionais nesses ambientes de inovação, com a finalidade de compreender como a comunicação pode contribuir para o fortalecimento dessas organizações, mesmo em cenários hostis.

Segundo Carrilo (2020) no blog da Associação Brasileira de *Startups*, no período de 2015 a 2019, o número dessas empresas saltou de 4.151 para 12.727, perfazendo um aumento de 207%. Esses dados dão ao país uma colocação razoável nos rankings internacionais de inovação, como mostra o último relatório do centro israelense de pesquisa StartupBlink, o qual mede o ecossistema de inovação global levando em conta o ambiente para negócios inovadores: a 24º posição mundial, bem à frente do Chile, em 36º, o segundo melhor país latino-americano ranqueado, dentre um total de 100 nações pesquisadas.

Embora tão fundamentais, sobretudo em um momento de crise econômica, os impactos das *startups*, em nossa opinião, ainda são pouco conhecidos pela população brasileira. O grande público provavelmente desconhece o potencial delas em tornar o Brasil menos dependente das *commodities* e diversificar a economia, na qual poderiam render empregos, renda e até resultados positivos para o meio ambiente. Pensar em uma gestão eficiente dos processos comunicacionais nas *startups*, em especial nas pequenas e médias, além de contribuir para o desenvolvimento dessas organizações, poderia aumentar o conhecimento do público acerca do trabalho realizado por elas e conseqüentemente gerar um apoio maior da sociedade civil e da classe política para essas empresas. De fato, as *startups* brasileiras precisam de apoio, reconhecimento e recursos, como deixa claro o estudo da aceleradora brasileira *Startup Farm*, em que se constata uma taxa de encerramento das atividades dessas empresas, após cinco anos de existência, na

casa dos 75%. Os motivos principais levantados pelo estudo para o fim das operações, são: conflitos entre os sócios e desalinhamento entre a proposta de valor e o interesse do mercado, problemas nos quais a comunicação organizacional pode e deve intervir.

Para a compreensão dos processos comunicacionais nas organizações inovadoras, é necessário antes, considerar a comunicação não somente como um instrumento de transmissão de informações, mas também como um processo social básico e um fenômeno nas organizações (KUNSCH, 2007). Os processos comunicacionais em uma organização envolvem uma rede complexa de atividades, demandas e hierarquias, porém, para a compreensão da dinâmica em uma organização inovadora, é importante perceber a diferença entre comunicação e informação:

É de maior importância estabelecer critérios de diferenciação entre informação e comunicação. A comunicação está um passo além da informação. Ela pressupõe um link, uma relação, um vínculo entre quem informa e quem recebe a informação, rumo à interpretação, decodificação, estabelecimento de ilações e relações entre aquele dado que acaba de ser informado/recebido e um repertório anterior que, teoricamente, detém tanto quem informa quanto quem recebe a informação (BRANCA; BALDISSERA, 2003, p.10).

Logo, os processos comunicacionais exigem interação e troca. A pesquisadora portuguesa Gonçalves (2005) destaca que esses processos devem começar na comunicação interna e valorizar a diversidade e variedade dos públicos, compondo uma complexa rede de comunicação corporativa composta pelo olhar de dentro e o olhar de fora. Ao valorizar a comunicação interna, a autora ensina que:

É lugar de terapia organizacional, espaço privilegiado de gestão de comportamentos. Constitui também importante contributo para a segurança e proteção de que tanto necessitam as pessoas, a título individual e na interação dentro dos grupos em que se inserem (GONÇALVES, 2005, p.5).

A comunicação interna, nessa perspectiva de Gonçalves (2005), constitui-se como um lugar de relacionamento de subjetividades dos membros. Já a comunicação externa, como o lado distinto dessa comunicação, tem como objetivo construir uma informação pertinente e ajustada aos propósitos da organização, divulgando o seu projeto e promovendo as suas performances para apreciação e julgamento das

partes interessadas, num processo de conquista de visibilidade e legitimidade. É interessante observar esses movimentos em empresas inovadoras, com suas características e especificidades.

Estudar a gestão de processos comunicacionais em pequenas e médias *startups* tem duas justificativas: a primeira é a relevância social e econômica das *startups*, sobretudo para um país como o Brasil, ¹com indicadores sociais e econômicos desfavoráveis, como o Índice de Desenvolvimento Humano e as taxas de inflação, e a ausência de um projeto nacional sólido de incentivos a empresas de ciência e tecnologia. A segunda razão é a escassez de estudos das áreas de comunicação e administração sobre a relação entre processos comunicacionais e inovação.

O objetivo central deste artigo é descrever e analisar a gestão dos processos comunicacionais em *startups* de pequeno e médio portes. São objetivos específicos: identificar as semelhanças e diferenças da gestão desses processos com a de empresas tradicionais e apontar os principais desafios enfrentados pela comunicação dessas organizações inovadoras.

2. INOVAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Neste tópico, são apresentados os conceitos fundamentais para atingir os objetivos do artigo: o de inovação e o de processos comunicacionais.

O Manual de Oslo (OCDE; FINEP; 2005) define a inovação como a implementação de um produto, processo, bem, serviço ou método, novo ou significativamente melhorado, nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. As pesquisadoras Vilhena e Peixe (2021) destacam o consenso

¹ No último relatório do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) acerca do IDH divulgado em 2020, o Brasil ocupava, no ranking do documento, a posição 84^o, estando atrás de vários países latino-americanos. Além disso, um levantamento da OCDE divulgado no dia 5 de outubro de 2021 classificava o Brasil com a terceira pior inflação dos países do G20, ficando atrás da Argentina e Turquia. Por fim, segundo o IBGE no segundo trimestre de 2021 o Brasil possuía 14,4 milhões de desempregados.

existente entre muitos estudiosos acerca das características constituintes do ambiente inovador, quando afirmam:

Observa-se ainda que mesmo tomando como base diferentes contextos, isto é, diferentes estudos e levantamentos, a grande maioria dos estudiosos e autores concordam que toda organização que busca adotar ideia ou ação que gere resultados e que tais resultados consigam agregar valor aos seus produtos ou serviços atendendo as demandas de seu público podendo com isto criar ainda novas demandas, pode ser considerada uma organização inovadora (VILHENA; PEIXE; 2021, p. 211).

As inovações podem ser mais ou menos radicais, mais ou menos disruptivas. Como explica Lemos:

De forma genérica, as inovações podem ser radicais ou incrementais. Pode-se entender a inovação radical como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Este tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores, mercados. Também significa redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes (LEMOS, 1999, p.124).

Como mostra Lemos (1999) indústrias, setores e mercados podem nascer a partir das modificações causadas pela inovação tecnológica na criação de produtos e serviços, situação verificável nos últimos anos com o surgimento vertiginoso de inúmeros segmentos mercadológicos no universo digital. A comunicação pode ser um elemento de catálise da inovação, visto que ela permite a troca constante de ideias entre agentes e colaboradores, simultaneamente, a viabilização de um planejamento estratégico, com foco em processos com metas e objetivos muito claros. Dessa forma, a comunicação ajuda a inovar tecnicamente com as trocas das relações humanas, bem como, com um olhar para dentro e para fora, levando em conta os públicos interno e externo.

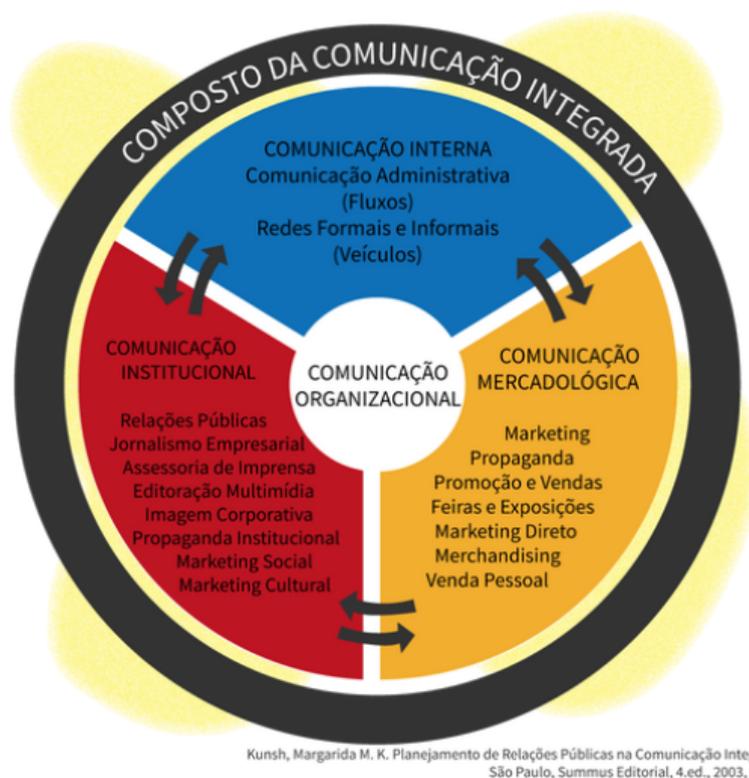
Sendo um aspecto tão fundamental para a sobrevivência das organizações, a comunicação torna-se um ativo, um valor, como define Kunsch (2007):

Com a evolução do seu uso e com a importância cada vez mais crescente nos processos de gestão e na divulgação institucional propriamente dita, a comunicação foi assumindo novas características, sendo mais produzida, tecnicamente, e baseando-se em pesquisas de opinião junto aos diferentes

públicos, até chegar ao estágio em que se encontra hoje em muitas organizações top e/ou modernas, onde atinge um grau de sofisticação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico, tanto no âmbito dos negócios quanto no conjunto dos objetivos corporativos.(KUNSCH,2007, p.43).

Uma das características fundamentais da comunicação organizacional, para Kunsch (2007), é o fato de não ser fragmentada. Diversas linguagens atuam juntas, com o predomínio de diferentes objetivos, formando o composto da comunicação integrada, ou o conjunto de processos comunicacionais de uma organização, como apresentado a seguir:

FIGURA 1: COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA



Fonte: Kunsch (2008)

A implementação dos processos comunicacionais citados acima de forma estratégica e integrada é fundamental para as organizações driblarem os seus concorrentes, conquistarem públicos e atingirem seus objetivos. Tudo começa pela clareza da identidade organizacional, de sua missão, visão e valores, até serem definidos objetivos palpáveis. Assim explica Pereira (2014):

Para que se implemente uma estratégia de comunicação é necessário: estabelecer um ou vários objetivos vitais para a empresa ou instituição, pois quando uma empresa não tem objetivos bem definidos isso significa que não sabe ainda o que pretende e, por conseguinte, não necessitará de estratégia alguma. É conveniente escolher, entre as várias alternativas em análise, a que aparentemente oferece mais credibilidade. Dado o desconhecimento dos resultados, é necessário estar atento aos agentes concorrentes, estar consciente da limitação dos recursos, de modo a que se estabeleça o plano geral com ações concretas de atuação em função da natureza da situação de conflito, que permitam de forma gradual atingir o objetivo final. (PEREIRA, 2014, p.66).

Estabelecer e organizar processos de comunicação com o objetivo de atingir um público alvo é fundamental para a organização que quer se consolidar no mercado. Para as grandes organizações, as quais muitas vezes contam com departamentos extensos de comunicação, essa pode ser uma missão relativamente fácil, mas talvez em determinados ambientes com dimensão modesta em termos financeiros e de quadro de funcionários, como pequenas e médias *startups*, esse pode ser um grande desafio. A seguir, será apresentado o percurso metodológico pelo qual se permitirá compreender os processos comunicacionais nesses espaços.

3. A BUSCA, O CAMINHO

Considerando o método como o caminho traçado pelo pesquisador para atingir os objetivos do artigo, serão apresentadas, agora, as técnicas utilizadas no decorrer da pesquisa. A primeira delas foi a revisão bibliográfica, na qual foram buscadas referências sobre os fatores constitutivos de um ambiente de inovação, a dinâmica e a gestão dos processos comunicacionais nas organizações, e o duplo papel da comunicação: como técnica com foco na performance organizacional e como fenômeno básico das relações humanas e processo essencial para a existência de um espaço de trabalho seja ele privado, público, com ou sem fins lucrativos. Para Botelho, Cunha e Macedo (2011), essa técnica é fundamental para que a pesquisa incorpore o legado de outros trabalhos acadêmicos realizados sobre o tema.

A segunda técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada, escolhida porque mantém o rigor necessário das questões, mas abre espaço para o entrevistado

interagir e fazer perguntas, se porventura achar pertinente, além de contribuir para o surgimento de novas hipóteses a partir das informações coletadas (TRIVINOS, 1987). Segundo o autor, uma característica essencial desse tipo de entrevista é que o entrevistado dispõe de autonomia para interagir com o entrevistador, colaborando assim para a construção da entrevista:

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. É útil esclarecer, para evitar qualquer erro, que essas perguntas fundamentais que constituem, em parte, a entrevista semiestruturada, no enfoque qualitativo, não nasceram a priori. Elas são resultadas não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas.(TRIVINOS, 1987, p.146).

Foram ²entrevistados para a pesquisa do presente artigo Júlio Abdala, CEO da VSaúde, uma *startup* de tecnologia desenvolvedora de aplicativos exclusivos para médicos e profissionais da saúde, sediada em Brasília; Angélica Fonseca, especialista em inovação e doutoranda em comunicação, e o gerente do departamento de comunicação e marketing da *startup* citada, Fábio Zabeu. A escolha dessas fontes se deu por três critérios: conhecimento do tema, já que tinham formação teórica e atuação prática na área de inovação; acessibilidade, já que responderam com rapidez e amistosidade o convite realizado; e diversidade, pois atuam em frentes diferentes, como gestor, pesquisadora e comunicólogo.

Os três entrevistados responderam seis perguntas referentes às características constituintes e à gestão da comunicação em um ambiente de inovação, com suas possibilidades, desafios e complexidades. Devido às limitações impostas pela pandemia, duas das três pesquisas não ocorreram de forma presencial.

² Os nomes e ocupações dos entrevistados são verdadeiros e estes concordaram com a publicação de seus nomes no presente artigo.

Enfatiza-se que o artigo tem caráter exploratório e qualitativo. Não pretende, dessa forma, encontrar respostas definitivas, generalizáveis ou comprovar hipóteses, mas apontar pistas as quais podem ser desenvolvidas em trabalhos posteriores.

4. PRODUÇÃO ACADÊMICA: GESTÃO DOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS

A produção acadêmica sobre a gestão dos processos comunicacionais em *startups* ainda é modesta, sobretudo os estudos sobre comunicação estratégica. Como lembra Maria Eugênia Porém (2018), no artigo “Comunicação estratégica e inovação em micro e pequenas empresas (MPE) sob a ótica de Agentes Locais de Inovação (ALI)”, essa área de pesquisa ainda está em construção:

A comunicação sob a perspectiva estratégica possui bases conceituais ainda em construção, na medida em que nos referimos a um campo cujas dúvidas na definição de seu objeto de estudo e de seu enfoque teórico-metodológico refletem ao mesmo tempo a complexidade do fenômeno comunicacional e a constituição de um panorama importante de pesquisa, sobretudo no que se refere ao âmbito das organizações. (PORÉM, 2018, p. 56).

As pesquisadoras Vicente e Riffel (2018) destacam o fato do crescimento no número de *startups* no Brasil ter fomentado um aumento no interesse em estudar os processos comunicacionais nesses espaços, mais precisamente nos últimos cinco anos.

Essas empresas possuem características muito particulares, Bicudo (2021), no blog da escola de negócio Startse, lembra duas características fundamentais dessas organizações: são repetíveis e escaláveis, ou seja, elas podem entregar o mesmo produto ou serviço ilimitadas vezes e com crescimento no número de entregas. Um artigo no blog da *startup* Handover destaca as características presentes nesse tipo de organização: inovadora, escalável, multiplicável, atual e incerta. O artigo ainda ressalta como diferença fundamental entre uma *startup* e uma empresa pequena os objetivos rígidos seguidos a longo prazo, presentes nessa última, e a capacidade de se remodelar para o crescimento exponencial contínuo, esse sendo um aspecto essencial das *startups*.

Vicente e Riffel (2018) identificaram em uma pesquisa qualitativa com as 10 primeiras *startups* do *ranking 100 Open Startups* de 2017, a existência de uma preocupação em todas elas com algum tipo de comunicação na fase inicial do negócio, com destaque para a identidade visual.

Mesmo não existindo um planejamento de comunicação na fase inicial de muitas *startups*, esse planejamento é fundamental para a geração da inovação, como bem lembram Cajazeira e Cardoso (2016) no artigo “Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências”:

O processo de comunicação é central para que inovações se propaguem. Vale ressaltar que os quatro fatores – inovação, comunicação, canais, tempo - precisam estar alinhados para produzirem resultados, desde inovações incrementais em uma linha de produtos e serviços, até inovações que modifiquem o modelo de negócio da empresa. (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2016, p.5)

Essas empresas nasceram com a emergente transformação tecnológica e digital fomentadas por celeiros de inovação em várias partes do mundo. A comunicação, como parte fundamental desse processo, não deixou também de passar por profundas transformações, exigindo assim novas habilidades dos profissionais atuantes nessa área, como enfatiza a pesquisadora Corrêa (2009, p. 163):

Hoje a relação organização/tecnologias digitais/comunicação tem como um dos pontos mais sensíveis a adequação de ritmos: a rapidez da inovação digital e as diferenças em sua absorção e implementação por parte da organização (delimitada pela estrutura) e dos públicos (motivados pelo protagonismo adquirido). Tal adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos comunicacionais. (CORRÊA, 2009, p.163)

O domínio das ferramentas digitais é uma habilidade cada vez mais indispensável para profissionais da comunicação e isso faz parte de um processo fortemente relacionado às profundas mudanças fomentadas pela inovação nos últimos anos.

5. CONTRIBUIÇÃO DOS ESPECIALISTAS

5.1 Ambiente de inovação

Para os entrevistados, as *startups* atuam em ambientes de incerteza, corroborando a definição de Ries (2011). O gerente do departamento de comunicação da *startup* VSaúde, Fábio Zabeu, enfatizou que uma empresa focada em inovação é uma empresa situada na busca por soluções para novos problemas, porque, segundo ele, com o avanço da tecnologia vão surgindo novas maneiras de viver, agir e pensar, onde o efeito colateral é o surgimento de novos problemas que, portanto, irão precisar de novas soluções.

O CEO da *startup* citada, Júlio Abdala, também definiu um ambiente de inovação como um espaço estimulador para a solução de problemas ainda não resolvidos, é um ambiente onde há promoção, estímulo e investimento em pessoas para estarem engajadas em problemas desafiadores.

A especialista entrevistada, Angélica Fonseca, lembrou um fator muito enfatizado pelos teóricos que é a necessidade de uma cultura de inovação, isso pode parecer óbvio, mas não é assim, segundo ela, porque principalmente nas empresas maiores há uma busca por culpados quando há um erro, e quando você fala de um ambiente propício para a inovação esse espaço precisa ser realmente um ambiente propício para a inovação, ou seja, as pessoas nesses espaços precisam sentir-se parte de um coletivo empenhado para entregar o melhor. Ela ressaltou que as lideranças nesses ambientes precisam ter certeza da prioridade como foco, porque para ela uma equipe de inovação precisa estar focada em um objetivo fundamental.

5.2 Diferenças de uma organização inovadora para uma empresa tradicional

Para Angélica Fonseca, a diferença fundamental entre esses dois modelos de organização é o poder das *startups* em corrigir os seus erros de forma rápida, aspecto não muito presente em empresas maiores. Segundo ela, as organizações maiores erram, ajustam, mas não aprendem com o erro, aquilo não vira um

aprendizado para nunca mais acontecer, então as empresas mais inovadoras possuem essa capacidade ágil de correção dos erros.

Júlio Abdala acredita no estímulo à criatividade e à iniciativa como uma diferença principal entre uma organização inovadora e uma empresa tradicional, além disso, o espaço aberto para escutar a voz do colaborador é um diferencial de um ambiente inovador, segundo o executivo. Lembrou que inclusive dentro da *startup* na qual ele é CEO há uma grande autonomia para os colaboradores proporem soluções, e a partir das propostas há uma implementação dessas ideias. Ele também disse que em uma empresa tradicional não existe essa flexibilidade e autonomia, e os cargos são muito bem definidos e sólidos, além de não existir muito espaço para sugestões.

Fábio Zabeu destacou como diferença principal entre essas organizações o tipo de problema, porque para ele uma empresa tradicional trabalha com problemas conhecidos há muito tempo e uma empresa inovadora tenta solucionar novos problemas e até descobrir outros. Para ele, as empresas mais tradicionais não precisam lidar com esses novos problemas pelo fato de lidarem com coisas que sempre existiram. Outra diferença destacada é a flexibilidade nas hierarquias e funções nos cargos dos colaboradores, porque nas empresas de inovação, por serem novas, elas possuem uma estrutura mais flexível, portanto uma estrutura diferente das grandes empresas tradicionais, essa flexibilidade na hierarquia ressaltada por Zabeu vai de encontro a resposta do CEO.

5.3 Desafios de organizações inovadoras

O grande desafio de uma empresa de inovação, segundo Zabeu, é acertar a sua proposta para o cliente, ou seja, fazer com excelência o produto ou serviço desenvolvido por ela. Não há um conjunto de experiências acumuladas por empresas que fizeram aquele produto ou serviço anteriormente, portanto essa empresa inovadora não tem um referencial, um “caminho das pedras para seguir”.

A resposta de Abdala foi semelhante, nesse sentido, à de Zabeu. Segundo ele, o desafio é conseguir colocar em prática eventuais ideias que surgiram no meio do caminho em um ambiente de inovação. Para implementá-las, é fundamental encontrar pessoas aptas para executar a inovação e desenvolver a cultura da inovação.

Para Fonseca, o desafio para uma *startup* é a solidez da própria marca, porque se uma pessoa não é “filha de ninguém”, logo essa pessoa vai precisar de um grande investidor e para ele perceber valor na *startup* será importante que já tenha investido muito. Segundo ela, esse investimento não precisa ser necessariamente de dinheiro, pode ser de tempo, mas o gestor precisa estar focado na busca pela solidez da marca para assim despertar interesse em futuros investidores.

5.4 Processo de comunicação interna em uma organização inovadora

O processo de comunicação interna para Zabeu é flexível e direto, para ele há muito espaço para conversa e *feedback*, característica essa favorável à resolução de problemas sem burocracia. Para o CEO, a comunicação interna em uma organização inovadora é um processo democrático, nada engessado ou burocrático. Júlio Abdala lembra que nessas organizações as pessoas têm livre acesso a todos os setores e geralmente muitas *startups* promovem debates e iniciativas, *hackathons*, além de estimular até com prêmios e bonificações ou com qualquer outro tipo de reconhecimento as propostas com soluções inovadoras.

Para a especialista, depois do *home office* mudou muito o processo de comunicação interna, porque segundo ela está todo mundo se falando rápido demais e na vida pré-pandemia as rotinas comunicacionais eram muito ágeis, reuniões presenciais poderiam ser realizadas de forma rápida, então você saía com direcionamentos extremamente específicos, e ela lembra que esses processos foram complexificados pela pandemia, que deixou a gente mais “moroso”. Em uma empresa tradicional, às vezes, você precisa escrever nota técnica, realizar processos seletivos, escrever e-mails longuíssimos e copiar no e-mail todo mundo. Em uma *startup* você tem

ferramentas de colaboração e o gerenciamento dos projetos com maior proximidade, logo, para ela, são plataformas onde há uma organização mais transversal entre as demandas e entregas realizadas pelos colaboradores.

5.5 Processo da comunicação externa em uma organização inovadora

Para Fonseca, a comunicação externa em uma gestão inovadora é substancialmente digital. Há algumas nuances no processo de atração de público fomentado pelas *startups*, então não são coisas fomentadas pela solidez, lembra a especialista, logo as empresas mais inovadoras não vão ter grandes tiros para o ambiente externo, sempre vai ser um grupo muito concentrado, seja de investidores para participar de um fórum ou alguma ação para um público específico. Nesse modelo de empresa todo esforço precisa gerar negócio, então é menos um esforço de massa e mais uma ação pensada para ser assertiva, segundo ela. A especialista ainda ressalta que quando você tem uma empresa tradicional ela consegue dar mais “tiros de canhão” na comunicação do que uma empresa menor, por exemplo.

O gerente lembra a existência de uma busca na comunicação externa das *startups* para se pautar em coisas mais burocráticas, em metodologias já existentes, então não muda muito, a principal mudança para ele é que na comunicação externa de uma empresa inovadora há um foco na forma como o departamento de comunicação e marketing quer que o público perceba essa empresa.

Para o CEO, a comunicação externa passa por muitos processos da comunicação interna, mas também passa pelo posicionamento da empresa perante o público externo. Então, segundo ele, se a empresa é inovadora, a comunicação externa tem que comunicar isso de alguma forma e talvez até engajar o público externo no processo de inovação, com dinâmicas envolvendo formulários, questionários e o engajamento da comunidade de uma forma que influencie as pessoas na tomada de decisão.

5.6 Diferenças entre os processos comunicacionais de uma organização inovadora e de uma tradicional

Zabeu acredita que é diferente porque “tem que ser diferente, como uma empresa de inovação está surgindo do nada, solucionando um problema novo, então não há muito espaço em mídias tradicionais, logo ela tem que precisa procurar os seus próprios caminhos para crescer”.

O CEO acredita que é diferente, e usa o exemplo dos escritórios de advocacia para exemplificar que eles carregam um tradicionalismo e um engessamento muito grandes por conta da legislação e por ser uma atividade “*sui generis*”. Para ele, o ambiente de inovação exige uma comunicação diferente daquele ambiente que não é inovador e diz ser perceptível isso em algumas iniciativas como Nubank, Google e outras empresas promotoras da inovação.

Já para a especialista, os processos comunicacionais em organizações inovadoras fazem uso de outras metodologias, então se uma empresa trabalha no modelo *scrum*, os processos são mais ágeis do que uma empresa tradicional, na qual até uma solicitação chegar na alçada de quem decide leva um tempo grande.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

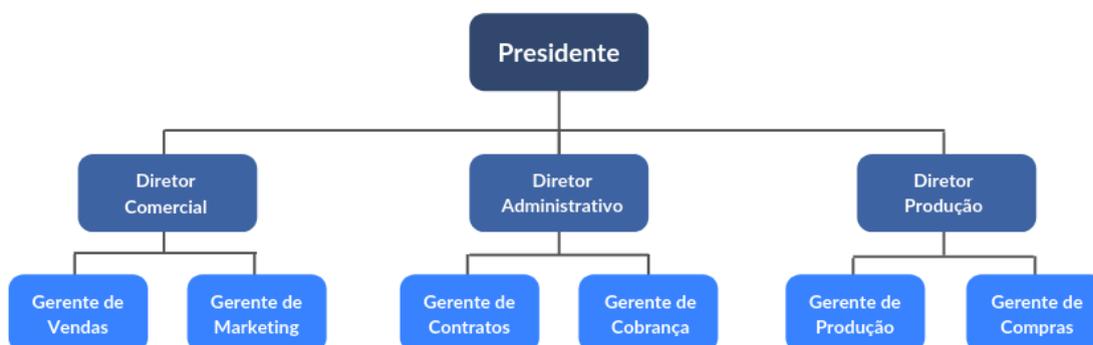
6.1 Organizações inovadoras

Quando questionados acerca da diferença entre uma organização inovadora e uma organização tradicional, as respostas foram variadas. Abdala definiu que a principal diferença é a capacidade de gerar estímulo à criatividade. Para Fonseca, é a capacidade de errar, corrigir rápido e aprender com o erro, capacidade que, segundo ela, não é muito presente no universo corporativo mais tradicional. Por fim, para Zabeu, a principal diferença é que uma organização tradicional trabalha com problemas conhecidos há muito tempo e os problemas das organizações inovadoras

geralmente são novos. Destaca-se que as percepções dos entrevistados e as definições dos teóricos convergem sobre as características fundamentais dessas instituições, consideradas de maneira geral espaços incertos projetados para criar novos produtos e serviços sob condições desafiadoras.

Algo muito marcante nas respostas dos entrevistados foi a caracterização de organizações tradicionais como espaços inflexíveis, com ocupações muito sólidas e sem movimento, com impedimentos na tramitação dos processos e sem muito espaço para sugestões. Essa percepção dos entrevistados sobre as organizações com estruturas mais tradicionais, hierarquizadas, dialoga muito com a concepção dos pesquisadores Batista e Cardoso (2015) que abordam o modelo de gestão vertical como detentor de uma cadeia hierárquica, na qual os cargos, funções, metas e salários são muito bem determinados e todos os colaboradores estão submetidos a uma chefia. Os pesquisadores lembram que nessas organizações com estruturas mais verticalizadas os colaboradores nos níveis operacionais subalternos não entendem a razão das ações realizadas, pelo fato de não terem acesso ao planejamento estratégico da empresa. Os autores destacam a falta de comunicação como inibidora da criatividade e da iniciativa dos colaboradores.

FIGURA 2: EXEMPLO DE ORGANIZAÇÃO VERTICAL



Fonte: Xerpay Blog

Na imagem acima, mostra-se o organograma de uma organização vertical, e quem está em cima concentra informação e poder. Nos patamares abaixo, essa informação se dilui, a interação com os níveis hierárquicos superiores é dificultada e todo o processo de comunicação interna deixa de ser fluido para ser engessado.

Uma diferença destacada pelo gerente entre as organizações inovadoras e as organizações tradicionais é a flexibilidade hierárquica, ou seja, não há barreiras na comunicação entre todos os membros da organização pela estrutura mais horizontalizada e menos verticalizada. Severo (2012) destaca que nas organizações com estruturas mais horizontais, os departamentos não expiram e o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos interdisciplinares e autogeridos, que trabalham em interação permanente. Desse processo, segundo o autor, emerge uma melhoria na coordenação e comunicação entre subordinados e seus gerentes, como pode-se observar na figura 3.

FIGURA 3: EXEMPLO DE ORGANIZAÇÃO HORIZONTAL



Fonte: DAEXE

6.2 Gestão da Comunicação

Acerca da comunicação, externa e interna, os três entrevistados percebem os processos como flexíveis, diretos, tecnológicos e nada burocráticos. Para Zabeu, a comunicação interna de um ambiente de inovação é muito favorável ao *feedback*, algo correspondente à percepção de Abdala, na qual define esse espaço como não só democrático, mas como livre de burocracia. Fonseca levou em conta o contexto da pandemia ao definir o ambiente de comunicação interna que, para ela, mudou muito, diminuindo o tempo de reflexão e aumentando o de ação, tornando muito rápidos os processos de trabalho.

No que diz respeito a comunicação externa em um ambiente de inovação, Fonseca ressaltou o caráter essencialmente digital da comunicação e lembrou que por não possuir solidez e precisar atingir públicos muito específicos, as pequenas e médias *startups* não terão grandes “tiros” para atingir o público. A resposta de Zabeu foi por outra linha. Para ele, a estratégia da comunicação externa está muito baseada em metodologias existentes, tanto no marketing como na comunicação publicitária. Ele também destacou que a comunicação de uma organização inovadora estará muito pautada na percepção de imagem que essa empresa quer construir na percepção do público. A percepção de Zabeu foi muito similar à de Abdala, que ressaltou a necessidade de uma empresa inovadora ressaltar o seu caráter inovador na sua comunicação externa.

Quando questionados se a comunicação de uma organização inovadora era diferente de uma organização tradicional, Zabeu ressaltou que essa diferença tinha que existir e como uma *startup* é na maioria das vezes uma empresa com pouco tempo de vida acaba não existindo muito espaço em mídias tradicionais. A resposta dele dialogou com a resposta de Fonseca, que destacou o uso de outras metodologias para implementar sua estratégia de comunicação. Abdala também acredita na diferenciação da comunicação de uma organização inovadora e assim

como Zabeu destaca como fundamental essa diferença na comunicação para demarcar esse ambiente inovador de um ambiente não inovador.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As perguntas levantadas no início deste artigo foram três: como é realizada a gestão dos processos comunicacionais em ambientes inovadores, em especial *startups* de pequeno e médio portes? Como esses processos se diferenciam dos realizados por empresas tradicionais? E por fim, quais são os principais desafios enfrentados por essas organizações e por seus departamentos de comunicação?

O que ficou muito nítido no processo de pesquisa é que, aparentemente, as mudanças fomentadas pelas *startups* não foram apenas de ordem tecnológica, mas também, cultural, visto que um novo padrão organizacional se solidificou como um modelo de gestão flexível, moderno, humanizado e democrático. Essa observação foi possível tanto na abordagem dos teóricos apresentados quanto nas respostas dos entrevistados, nas quais essa cultura organizacional flexível é apontada como fundamental para a criação de um ambiente de inovação, diferentemente da cultura organizacional do modelo corporativo tradicional hierarquizado, com cargos rígidos e pouco espaço para sugestões.

No processo de gestão da comunicação, ficou muito claro que os métodos e ferramentas digitais utilizados na comunicação das organizações dos mais variados setores na contemporaneidade também se fazem presente nas *startups*, tais como tráfego, social *ads*, *design* gráfico, audiovisual, *copywriting*,³ dentre outros. Novas pesquisas são necessárias para aprofundar se há similaridades e/ou diferenças entre os usos desses recursos nos planejamentos de comunicação das organizações inovadoras e tradicionais.

³ Tráfego *web*: quantidade de dados gerados por visitantes de um site, ele é determinado pelo número de visitantes e pelo número de páginas *Web* e ficheiros visitados, assim é possível mensurar a popularidade de uma página na internet. *Social ads*; anúncios realizados dentro das plataformas de mídias sociais. *Design* gráfico; conjunto de processos que tem como objetivo a prototipação visual para atingir objetivos comunicacionais; audiovisual; meio de comunicação onde há o uso de elementos visuais e sonoros. *Copywriting*; redação publicitária para o meio digital.

Os desafios enfrentados por essas empresas e por seus departamentos de comunicação são a falta de solidez perante o público, a escassez de mão de obra qualificada para exercer as atividades necessárias para o crescimento dessas organizações e a dificuldade de atingir com eficácia, por meio da comunicação, o seu público-alvo. Por fim, o ambiente organizacional flexível, ágil, aberto para a sugestão e criatividade, livre de hierarquias rígidas e cargos imutáveis verificável nas *startups*, também se verifica nos departamentos de comunicação e marketing dessas empresas, o que é imprescindível para a criação de um espaço fértil para a criação de soluções inovadoras e geração de produtos e serviços com alto valor agregado.

REFERÊNCIAS

BICUDO, Lucas. **O que é uma startup?** Startese, São Paulo, 29 de jan de 2021. Disponível em: <https://app.startse.com/artigos/o-que-e-uma-startup>. Acesso em: 13 de set. 2021.

BOTELHO, L.L.R; CUNHA C.C de A; MACEDO, M. **O MÉTODO DA REVISÃO INTEGRATIVA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**. Gestão e Sociedade, [S.l], v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011. DOI: 10.21171/ges.v5i11.1220. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220>. Acesso em: 20 de set. 2021.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis; CARDOSO, Claudio. **Comunicação e inovação: correlações e dependências**. In: MARCHIORI, Marlene. Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

CARRILO, A.F. Crescimento Das Startups: **Veja O Que Mudou Nos Últimos Cinco Anos**. Associação Brasileira de Startups, São Paulo, 11 de fev. de 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: 12 de set. 2021.

CORRÊA, E.S. **A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações**. Organicom, v.6, n.10-11, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139020>. Acesso em: 20 de set. 2021.

GONÇALVES, M.H.S. **Comunicação nas Organizações: Par a além da lógica do marketing, a “arte da acção comunicacional”**. Livro de Actas - 4º SOPCOM, 2005, 504-512.

HANDOVER. **Entenda a diferença entre startup e pequena empresa**. Handover, São Paulo, 5 de nov de 2019. Disponível em: <https://oihandover.com/entenda-a-diferenca-entre-uma-startup-e-uma-pequena-empresa/>. Acesso em: 13 de set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em 10 de oct. 2021.

KUNSCH, M.M.K. **Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades**. Signo y Pensamiento, Bogotá, v. 26, n. 51, 38-51, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3714>. Acesso em: 13 de set. 2021.

LEMOS, Cristina. **Inovação na Era do Conhecimento**. In: LASTRES, H.M.M; ALBAGLI, Sarita; FERRAZ, J.C; PASSOS, C.A.K; TIGRE, P.B; MALDONADO, José; ROVERE, R.L.L; CASSIOLATO, J.E; MARQUES, I.C; DANTAS, Marcos; COCCO, Giuseppe.

MANUAL DE OSLO. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**, OECD, FINEP, 2005. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en?_ga=2.182488550.1589701157.1635123314-1734918814.1634842591. Acesso em: 21 de set. 2021.

MARTINS, J.R. **Branding: Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. 1. ed. São Paulo: GlobalBrands, 2006.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Economic Outlook, Interim Report September 2021: Keeping the Recovery on Track**. Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2021/issue-1_490d4832-en. Acesso em: 21 de set. 2021.

PEREIRA, M.J.S. **A Gestão da Comunicação nas Organizações e Liderança Pessoal**. 2014. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Comunicação, Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 2014.

PORÉM, M.E. **Comunicação estratégica e inovação em micro e pequenas empresas (MPE) sob a ótica de Agentes Locais de Inovação (ALI)**. Comunicação & Inovação, v. 19 n. 39, p. 50-66, 4 de abril. 2020. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4961. Acesso em: 21 de set. 2021.

PROGRAMA de Desenvolvimento das Nações Unidas. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2020: A próxima fronteira**. Nova York: UNDP, 2020. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/2020-report>. Acesso em: 21 de set de 2021.

RIES, Eric. **A Startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SARAIVA, Jacilio. **Promessa de Lucro**. Valor, 2017. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/04/28/promessa-de-lucro.ghtml>. Acesso em: 20 de set. 2021.

SOLIO, M.B; BALDISSERA, Rudimar. **Caminhos da Administração e os Processos Comunicacionais nas Organizações**. Conexão - Comunicação e Cultura (UCS), Caxias do Sul, v. 2, n. 4, 1-14, 2003. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao>. Acesso em: 13 de set. 2021. FF

STARTUPBLINK. **Global Startup Ecosystem Index**. StartupBlink, Israel, 14 de jun. 2021. Disponível em: <https://www.startupblink.com/blog/reports/>. Acesso em: 12 de set. 2021.

STARTUPFARM. **Pesquisa da Startup Farm revela a mortalidade das startups brasileiras**. STARTUPFARM, São Paulo, 12 de jul de 2016. Disponível em:

<https://startup.farm/blog/pesquisa-da-startup-farm-revela-a-mortalidade-das-startups-brasileiras/>. Acesso em: 12 de set. 2021.

TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VICENTE, Thaís Helena Lenzi; RIFFEL, Cristiane Maria. **A Comunicação Organizacional em Startups**. In: 41º CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XLI. 2018, Joinville. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/sul2018/resumos/R60-0963-1.pdf>. Acesso em: 21 de set. 2021.

VILHENA, S.F; PEIXE, A.M.M. **Ambiente de Inovação: uma análise conceitual dos elementos que caracterizam o ambiente inovador. P2P & Inovação**, Brasília, v. 7, n. 2, p. 207, 15 de mar. 2021. Disponível em: <http://revista.ibict.br/p2p/article/view/5492>. Acesso em: 10 de set. 2021.