

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Ingrid Zenatti Corrêa

**O GESTOR EM *STARTUPS*:**  
**análise sobre as características dos gestores da TownSq e suas percepções sobre**  
**comunicação e cultura organizacional**

Porto Alegre

2017

**Ingrid Zenatti Corrêa**

**O GESTOR EM *STARTUPS*:  
análise sobre as características dos gestores da TownSq e suas percepções sobre  
comunicação e cultura organizacional**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação,  
apresentado como requisito parcial para a obtenção do  
grau de Bacharel em Relações Públicas, pela Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profa.  
Dra. Fabiane Sgorla.

Porto Alegre

2017

## INGRID ZENATTI CORRÊA

Título: O GESTOR EM *STARTUPS*: análise sobre as características dos gestores da TownSq e suas percepções sobre comunicação e cultura organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas, pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profa. Fabiane Sgorla.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

CONCEITO FINAL:

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Fabiane Sgorla (Orientadora)

---

Profa. Me. Cássia A. Lopes da Silva (Banca examinadora)

---

Profa. Dra. Denise Avancini Alves (Banca examinadora)

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente aos meus pais, Ana Carla e Sergio, por me apoiarem e incentivarem em todos os momentos. Por não pouparem esforços para me dar do bom e do melhor. Por acreditarem nos meus sonhos e no meu potencial. Aos meus irmãos, Alexandre e Camilo, por serem meu apoio e melhores amigos. E, principalmente, por essas quatro pessoas serem meu principal porto seguro e fonte de energia.*

*Aos meus amigos, do tempo de escola, Karine, Igor, Bruno e Luiz Eduardo por serem os irmãos que escolhi para a vida. Por me conhecerem tão bem e estarem ao meu lado em todos os momentos desde 2001.*

*Aos amigos que conheci na AIESEC, Daniel, Monique, Larissa, Yan, Isadora, Maria, Nathália e Paula, por acreditarem que eu poderia sonhar, crescer, ser e fazer o que eu quisesse. Por passarem por este ano tão incrível da minha vida ao meu lado. “EB Maker gonna make!”*

*Às amigas, Júlia, Luísa e Daniela, que conheci na faculdade, mas que conquistaram um espaço na minha vida, possibilitando que eu descobrisse um lado da Ingrid que eu não conhecia. Além de me ajudarem e estarem junto comigo passando por vários altos e baixos ao longo desses 5 anos de faculdade.*

*A todos os meus colegas de trabalho, que foram tão importantes para o meu crescimento profissional e que me apoiaram ao longo de todo esse tempo que já estou na organização. Mas, principalmente, ao João, Denys e Mazoni que me ensinaram tanto nesses últimos 2 anos e que foram e são fonte de inspiração para a profissional e pessoa que quero ser.*

*À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e professores que me possibilitaram tantas oportunidades e aprendizados durante minha graduação. Principalmente para alguns que marcaram a minha trajetória de alguma forma única, Fabiane Sgorla, Rudimar Baldissera, Mônica Pieniz e Ana Karin Nunes.*

*Muito obrigada!*

## RESUMO

O presente trabalho propõe um debate sobre as características do gestor nas organizações e suas percepções sobre a comunicação e a cultura organizacional. De modo específico, assume o contexto das organizações caracterizadas como *startups* como ambiente para desenvolver o estudo. Logo, o objetivo geral consiste em identificar a percepção dos gestores sobre as suas características em *startups*, considerando o âmbito da comunicação e cultura organizacional. Para tanto, foi preciso identificar características do gestor em *startups*, identificar como os gestores se comunicam com as suas equipes e, por último, identificar como os gestores entendem e atuam na cultura organizacional. O estudo foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica e com entrevistas semiestruturadas aplicadas em dezembro de 2017, realizadas com quatro gestores atuantes na *startup* TownSq, localizada em Porto Alegre. Constata-se que, no ambiente das *startups*, os gestores tendem a apresentar características como flexibilidade, capacidade de ser inspirador, motivador, dinâmico e paciente em momentos de mudança. Na visão dos informantes, a comunicação é base para o andamento da *startup* e para o trabalho do gestor. A cultura organizacional desenvolve um ambiente que possibilita a liberdade de opinião e a flexibilização de horários de trabalho, além de incentivar espaços de descontração.

**Palavras-chave:** Organização; Gestor; Comunicação; Cultura Organizacional; Startup; TownSq.

## ABSTRACT

The study presented here proposes a debate regarding the managers' role in organizations as well as the relationship of the manager with communication and organizational culture. Specifically, it assumes the context of the organizations characterized as startups as the environment to develop the study. Therefore, the general objective is to identify manager's perceptions about their role in startups, considering the scope of communication and organizational culture. To do so, it was necessary to identify characteristics of the manager in startups, to identify how managers communicate with their teams and, finally, to identify how managers understand and act in the organizational culture. The study was carried out from a bibliographical research and with semistructured interviews applied with four managers who act in the startup TownSq, located in Porto Alegre. It is noticed that, in the startup environment, managers tend to present characteristics such as flexibility, ability to be inspiring, motivating, dynamic and patient in times of change. In the opinion of the informants, communication is the basis for the progress of the startup and for the work of the manager. The organizational culture develops an environment that allows the freedom of opinion and the flexibility of working hours, as well as encouraging spaces for relaxation.

**Keywords:** Organization; Communication; Organizational Culture; Management; Startup; TownSq.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Supervisão funcional de Taylor .....	17
<b>Figura 2</b> – As funções das organizações segundo Fayol (1916) .....	18
<b>Figura 3</b> – Processo de comunicação .....	37
<b>Figura 4</b> – Funcionamento da Comunicação Integrada .....	40
<b>Figura 5</b> – Níveis da Cultura segundo Trompenaars (1994) .....	46
<b>Figura 6</b> – Aplicativo do TownSq .....	51
<b>Figura 7</b> – Organograma da TownSq .....	52

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Comparação entre as Teorias da Administração .....	25
<b>Quadro 2:</b> Canais de comunicação interna da TownSq .....	54
<b>Quadro 3:</b> Modos de comunicação face a face da TownSq .....	54
<b>Quadro 4:</b> Perfil dos entrevistados.....	56
<b>Quadro 5:</b> Relação Roteiro de perguntas <i>versus</i> objetivos de pesquisa .....	57

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	9
<b>2. AS ORGANIZAÇÕES E OS GESTORES</b>	13
2.1 A ORGANIZAÇÕES E OS PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS	13
2.1.1 Teoria da Administração Científica	15
2.1.2 Teoria Clássica	17
2.1.3 Teoria das Relações Humanas	19
2.1.4 Teoria Neoclássica	21
2.1.5 Teoria Burocrática	22
2.1.6 Teoria Comportamental	23
2.2 GESTORES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	26
2.3 ABORDAGENS SOBRE GESTÃO E O GESTOR COMO LÍDER	29
2.4 O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES STARTUPS E GESTÃO	31
<b>3. COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	35
3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	35
3.1.1 A Comunicação Interna e seus modos	40
3.2 ENTENDIMENTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	43
3.3 ATUAÇÃO DOS GESTORES NA COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL	47
<b>4. PERCEPÇÕES EM RELAÇÃO AS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR, DA COMUNICAÇÃO E DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM STARTUP</b>	51
4.1 A STARTUP PESQUISADA	51
4.1.1 Características da TownSq	53
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
4.3 CATEGORIA (A): GESTOR NAS STARTUPS	59
4.3.1 Caracterização dos gestores em startups versus gestores em organizações tradicionais	59
4.3.2 Dificuldades e desafios dos gestores nas startups	62
4.4 CATEGORIA (B): GESTOR E OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO	64
4.4.1 Características da comunicação nas startups	65
4.5 CATEGORIA (C): GESTOR E CULTURA ORGANIZACIONAL EM STARTUPS	68
4.5.1 Caracterização da cultura organizacional da TownSq na visão dos gestores	68
4.5.2 Papel e atuação do gestor na cultura organizacional	70
4.5.3 Cultura organizacional em startups	71
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	74
<b>6. REFERÊNCIAS</b>	77
<b>7. ANEXOS</b>	81

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho relaciona as características do gestor nas organizações com a comunicação e cultura organizacional. De modo específico, dedica-se ao ambiente das *startups*, em especial da TownSq. As *startups*, segundo Ries (2012), são uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de incerteza. As *startups* surgem num contexto em que a tecnologia sofre modificações constantes, com as conexões possíveis por meio da internet, fronteiras se dissolvem e a relação das pessoas se torna mais dinâmica. Assim, as organizações são colocadas à prova, sendo necessário buscar inovação e agilidade para continuar competindo com seus concorrentes.

De organizações pensadas como máquinas (MORGAN, 2005), em que os empregados eram vistos como ferramenta para um determinado fim, temos hoje um cenário de organizações mais dinâmicas, abertas à inovação e à interatividade. Há uma abertura maior para se observar a necessidade de um pensamento voltado aos recursos humanos, em que os integrantes da organização conseguem ser parte das mudanças que acontecem.

Conforme Hartmann (2017), o empreendedorismo e o movimento de *startups* se mostra como uma tendência em crescimento. Notamos uma evolução, em que os gestores também precisam se moldar conforme necessário, passando a serem mais flexíveis, voltando seus esforços para os públicos internos, para refletir sobre o desenvolvimento das pessoas e, entender os empregados não apenas como uma ferramenta, mas sim como alguém com anseios e aptidões específicas e necessidades complexas.

Surgem, então, as discussões sobre a comunicação nos processos organizacionais. De maneira singular, a comunicação denominada “comunicação interna” que, para Kunsch (2009) é aquela que acontece no âmbito interno das organizações. Essa comunicação evidencia a importância da aproximação e integração, especialmente a que acontece entre gestores e empregados. Também destaca modos, meios, canais para colaborar com a troca de mensagens entre empregados e gestores em prol dos objetivos da organização. É nesse ambiente de comunicação organizacional, especialmente de comunicação interna, que emerge o debate sobre cultura organizacional, como instância que se atualiza nas trocas comunicacionais que se dinamizam também nas relações que envolvem os gestores das organizações, questão que nos move nessa pesquisa.

A partir dos estudos de Mayo nas Teorias das Relações Humana (CHIAVENATO, 2003), foi identificado que os empregados, tanto quanto os gestores, produzem sentidos e significados que vão além do que os gestores burocráticos das organizações mais tradicionais

imaginavam. Nesse sentido, surgem estudos para entender como esses públicos se comunicam e entendem a cultura organizacional nesses ambientes. Assim, as relações que saltam dos encontros entre gestores e equipes, as formas como a comunicação acontece, os sentidos e significados que circulam nos âmbito da organização, os hábitos, os rituais repetidos e as crenças são o campo em que a cultura organizacional se constroem.

Considerando estes pressupostos e observações, a problemática de pesquisa deste trabalho indaga: qual a percepção dos gestores sobre as suas características em *startups*, considerando o âmbito da comunicação e cultura organizacional? Neste trabalho em específico, entre os diversos aplicativos de gestão de condomínios, iremos nos deter a TownSq, uma *startup* fundada em 2013, que tem por missão “ajudar as pessoas a viver melhor juntas”.

A partir desses pressupostos, acreditamos que a pesquisa se justifica tanto para a área da Comunicação como também para as Relações Públicas, visto que muitos dos estudos existentes sobre o assunto não levam em conta os quatro grandes temas deste estudo juntos - gestão, comunicação, cultura organizacional e *startups*. Além do potencial de entender quais as características do gestor no contexto organizacional, principalmente em relação a modulação da cultura em *startups*.

Ademais, ao pensar no motivo acadêmico de realização do estudo, temos a responsabilidade de contribuir com a produção de resultados científicos que colaborem com novos dados sobre os temas aqui articulados, revelar reflexões atuais, particularmente, em relação ao contexto organizacional de *startup*, que é relativamente novo no Brasil, e ainda promover novos diálogos e possibilidades de interpretação das questões propostas. A pesquisa abre horizontes para se entender melhor como a percepção dos gestores sobre as suas características nas *startups* infere no âmbito da comunicação e cultura organizacional. Para a sociedade, os resultados da pesquisa ampliam o conhecimento social sobre as temáticas e fornecem elementos para a autoreflexões dos profissionais inseridos em organizações *startups*.

Como justificativa pessoal para a realização da pesquisa, temos o fato de que a autora trabalha nesta *startup*, tendo assim muito interesse em analisar e refletir como se dão essas relações na prática com as contextualizações teóricas acerca do assunto. É a partir de interesses como este que são desenvolvidas pesquisas no sentido de aprimorar entendimentos comunicacionais e administrativos sobre gestão e cultura organizacional.

Sendo assim, este trabalho tem por objetivo geral identificar a percepção dos gestores sobre as suas características em *startups*, considerando o âmbito da comunicação e da cultura

organizacional. Os objetivos específicos são: (a) identificar características do gestor em *startups*; (b) identificar como os gestores se comunicam com as suas equipes; (c) identificar como os gestores entendem e atuam na cultura organizacional.

Para dar conta dos objetivos, a metodologia aplicada tem por base a abordagem qualitativa (RICHARDSON, 2007), utilizando a técnica de entrevista semiestruturada (DUARTE, 2005). Para isso, foram realizadas quatro entrevistas, em dezembro de 2017, com gestores atuantes em *startup*, que nesse caso de estudo foi a TownSq. Os relatos resultantes da pesquisa foram analisados por uma categorização a partir dos temas principais que saltaram das respostas dos entrevistados.

No sentido de reconhecer as teorias relacionadas às temáticas que são base para a pesquisa, utilizamos também o estudo bibliográfico, que se desenvolve a partir da abordagem qualitativa. O estudo bibliográfico se constitui, segundo Stumpf (2005, p. 51), a partir de procedimentos que objetivam “identificar informações bibliográficas, selecionar documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico”. As primeiras discussões apresentadas neste trabalho são realizadas com base no estudo bibliográfico.

O presente estudo foi estruturado em quatro capítulos, para melhor compreensão e explicações de todo o conteúdo. Este capítulo introdutório (1) descreve a proposta de pesquisa, os objetivos geral e específicos, justificativa e uma delimitação do tema.

O segundo capítulo - “As Organizações e os Gestores” - reflete o conceito de organizações, situa as Teorias da Administração, compreende as evoluções que essas teorias ocasionaram no entendimento das organizações e nas características do gestor neste contexto e situa as organizações do tipo *startups*. Conceitos esses que foram constatados a partir, principalmente, das colocações teóricas de Etzioni, Kunsch, Baldissera, Chiavenato e Morgan.

As conceituações do papel do gestor ainda são muito amplas no âmbito acadêmico, por isso, utilizaremos aqui, a ideia de Peter Drucker contida nos estudos de Chiavenato (2003), que afirma que a função do gestor é orientar os recursos (financeiros, humanos e físicos) e os esforços da organização para a procura de oportunidades economicamente significativas.

O terceiro capítulo - “Comunicação e Cultura Organizacional” - discutirá primeiro o conceito de comunicação. Tal discussão adentra o processo de comunicação em si e abordará, também, a comunicação interna das organizações, ressaltando pontos, como a “relação face a

face” e a comunicação por meios tecnológicos. Para encerrar o capítulo, será situado a cultura no ambiente organizacional, com o intuito de entender as características do gestor nesse ambiente.

O quarto capítulo - “Percepções em relação as características do gestor, da comunicação e da cultura organizacional em *startup*” -, por sua vez, apresentará a estratégia metodológica, a delimitação da *startup* pesquisada e os resultados do estudo. O quinto capítulo, por fim, as considerações finais irão retomar os objetivos propostos inicialmente e o problema de pesquisa, respondendo-os. Ademais, apontará os desafios do objeto e dos procedimentos de análise e mostrará as contribuições desta pesquisa para a área de Relações Públicas.

## 2. AS ORGANIZAÇÕES E OS GESTORES

Os processos de gestão se diferenciam de acordo com o ambiente e a forma como as organizações são constituídas e organizadas. Nesse sentido, este capítulo quer dar conta de compreender o contexto das organizações, as teorias construídas sobre as formas de organização dos processos administrativos e discutir as características do gestor nesse âmbito. Para tanto, por meio de uma pesquisa bibliográfica, no primeiro tópico desenvolvemos aproximações do conceito de organizações e as principais abordagens de organizações a partir das teorias da administração. Aqui refletimos sobre as mudanças na forma de estruturar os processos administrativos estratégicos e operacionais ao longo dos anos, além de sinalizar indícios de como funcionava a gestão em cada perspectiva.

Em seguida, enfocamos a caracterização dos gestores e levantamos aspectos relacionados as suas características em contextos organizacionais. Para então, relacionar o gestor com a liderança nas organizações. Ao final do capítulo desenvolvemos uma aproximação das características das *startups*, no sentido de entender essa realidade e o gestor nesse contexto. Nesse tópico, baseado em aportes de pesquisadores da área da Comunicação e da Administração, ainda indicamos elementos que singularizam os gestores nesse tipo de organização, relacionando à abordagem do empreendedorismo. O debate lançado aqui levanta insumos e ideias para o estudo do gestor que atua no contexto das *startups* e suas percepções sobre a comunicação e a cultura que se desenvolvem nesses cenários.

### 2.1 A ORGANIZAÇÕES E OS PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS

As organizações são importantes objetos de estudo de diversas áreas como a Administração, Economia, Antropologia, Sociologia e Comunicação. Do mesmo modo, a forma de se entender e discutir as organizações sofrem influências do ponto de vista assumido, paradigma ao qual é associada e pela origem social, cultural e política dos pesquisadores que se debruçam sobre seus processos. De fato, o viés administrativo, historicamente, trouxe contribuições para se debater o contexto organizacional, especialmente a partir das abordagens construídas no que os autores chamam de paradigmas organizacionais ou teorias da administração. Logo, neste tópico recorreremos a essas teorias vindas da administração no sentido de reconhecer os cenários organizacionais que revelam aportes para o estudo da gestão, da comunicação e da cultura organizacional.

Segundo o sociólogo Amitai Etzioni (1980), as organizações são unidades sociais, construídas intencionalmente, com a finalidade de atender a objetivos específicos, logo, são planejadas e estruturadas de forma a tornar isso possível. Por essa razão, possuem divisões de trabalho, em que os indivíduos têm funções específicas, e centros de poder, em que se dirige a organização para atingir os objetivos. O autor observa que, embora planejadas, as organizações são influenciadas pelo ambiente, que pode exigir adaptações.

As origens e a evolução das organizações se fundamentam na natureza humana. Assim, no viés comunicacional, Kunsch (2003) afirma que para nos sentirmos completos, precisamos dos nossos semelhantes para satisfazer nossas necessidades, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços. Em complemento, Baldissera (2010), que também discute as organizações em uma perspectiva do campo da comunicação, entende que as organizações são compreendidas como resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais.

A organização é entendida como a combinação de esforços individuais para a realização de (em torno de) objetivos comuns. Não se reduz à estrutura física (algumas até dispensam essa estrutura), aos equipamentos, aos recursos financeiros, a pessoas, mas, sim, “realiza-se em relações”; pessoas em relação que trabalham para atingir objetivos específicos, claros, bem definidos, portanto, objetivos comunicados e convencionados. Evidencia-se o caráter fundante da comunicação para as organizações (BALDISSERA, 2009, p. 168).

Ao longo dos últimos anos foram feitos vários estudos sobre administração nas organizações. Apesar de as organizações e sua gestão existirem há milhares de anos, foi somente no início do século XIX, em 1840, no contexto da Segunda Revolução Industrial, que surgiu o primeiro estudo científico dos métodos de gestão nesse contexto organizacional, apresentado sob a forma de uma teoria. De início, Ferreira (2002, p.13) trata que:

Grande parte das corporações mundiais que conhecemos hoje foi impulsionada ou transformada pela Revolução Industrial, transformando profundamente não só o mundo das organizações mas toda a sociedade. A economia deixou de ter uma base artesanal e manufatureira para se firmar na produção industrial e mecanizada.

A evolução dos conceitos e estudos sobre o que é e como se trabalhar em conjunto em uma organização mudaram ao longo dos anos que permitiram a discussão de teorias organizacionais. Nesse sentido, nas próximas linhas, percorremos as principais abordagens organizacionais com base nas percepções de Chiavenato (2003) e Ferreira (2002). Ambos autores trazem pontos de vista sobre as principais teorias administrativas discutidas ao longo

do anos, além de como seu deu a busca pela eficiência e eficácia nas organizações e o papel que os gestores e empregados tinham nesses ambientes.

Chiavenato (2003) utiliza as palavras eficiência e eficácia para indicar em seus estudos o grau de desempenho de uma organização em relação ao objetivo alcançado. Para ele, “eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo” (CHIAVENATO, 2003, p. 155). Ou seja, a eficácia indica a realização dos objetivos propostos e a capacidade da organização em satisfazer as necessidades da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços); e a eficiência, é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o resultado final obtido, podendo ser medida pela otimização dos recursos aplicados para melhor atingir os objetivos da organização com economia de recursos.

A seguir apresentamos as evoluções das teorias da administração explicando algumas que foram consideradas principais para este estudo e o papel da gestão nesses contextos: Teoria da Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas, Teoria Neoclássica, Teoria Burocrática, e Teoria Comportamental.

### **2.1.1 Teoria da Administração Científica**

Em seus estudos Chiavenato (2003) relata que, o engenheiro americano Frederick W. Taylor, no livro *Princípios da Administração Científica*, publicado em 1911, nos Estados Unidos, assegurava que as indústrias dessa época padeciam de males que poderiam ser agrupados em três fatores:

1. Vadiagem sistemática por parte dos operários, que reduziam propositadamente a produção a cerca de um terço da que seria normal, para evitar a redução das tarifas de salários pela gerência;
2. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização;
3. Falta de uniformidade das técnicas ou métodos de trabalho.

As organizações, neste contexto, foram impulsionadas pelo aprimoramento nos meios de transporte e pela necessidade de abertura de novas frentes de investimento por parte dos capitalistas ingleses. Nesse período houve uma grande diversificação fabril, sendo rapidamente criadas e difundidas novas tecnologias produtivas. A mecanização, fenômeno em que as máquinas influenciam em quase todos os aspectos da nossa vida, segundo Morgan (2007), passou a ser vista como prioritária pelas organizações e nações emergentes, em

função dos expressivos resultados que proporcionou em termos de produtividade e retorno financeiro.

A escola da Administração Científica surgiu com objetivos principais, buscando a eficiência das organizações por meio da racionalização do trabalho do operário e no somatório da eficiência individual, estruturando uma organização científica do trabalho, enfatizando tempos e métodos. Com isso, a Administração Científica para Taylor, apresenta as seguintes características:

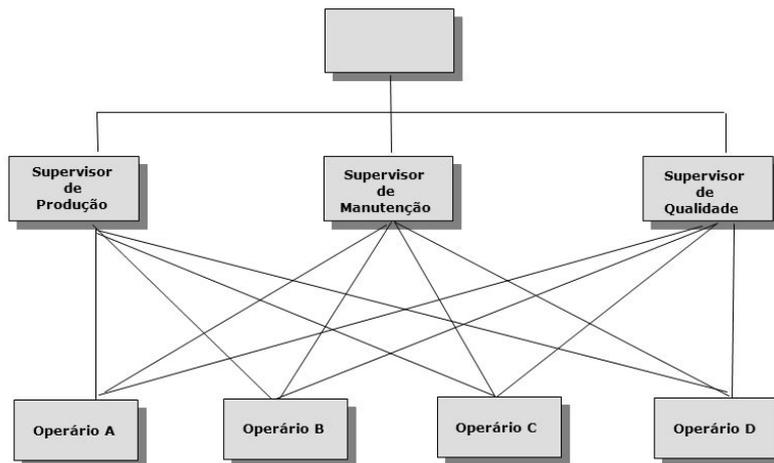
1. Eliminação de todo desperdício de esforço humano;
2. Adaptação dos operários à própria tarefa;
3. Treinamento dos operários para que respondam às exigências de seus respectivos trabalhos;
4. Maior especialização de atividades;
5. Estabelecimento de normas detalhadas de atuação no trabalho.

Nesse sentido, Chiavenato (2003) relata que esses aspectos propostos por Taylor na Teoria da Administração Científica alteram a forma como o operário agia no ambiente de trabalho:

Cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa ou de tarefas simples e elementares, para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenhos estabelecidas pelo método. A limitação de cada operário à execução de uma única tarefa, de maneira contínua e repetitiva, encontrou a linha de produção (ou linha de montagem) como sua principal base de aplicação. A ideia básica era a de que a eficiência aumenta com a especialização: quanto mais especializado for um operário, tanto maior será a sua eficiência (CHIAVENATO, 2003, p. 45).

Ou seja, em outras palavras, foi nesse momento que voltou a ser discutido a especialização do trabalho, em que Taylor identificava como base dessa linha de produção, a especialização dos operários, garantindo um trabalho com mais eficiência. Nesse sentido, Taylor propunha a chamada supervisão funcional, que nada mais é do que a existência de diversos gestores (supervisores), cada qual especializado em determinada área, e que tem autoridade funcional sobre os mesmos subordinados como demonstrado na figura a seguir:

**Figura 1:** Supervisão funcional de Taylor.



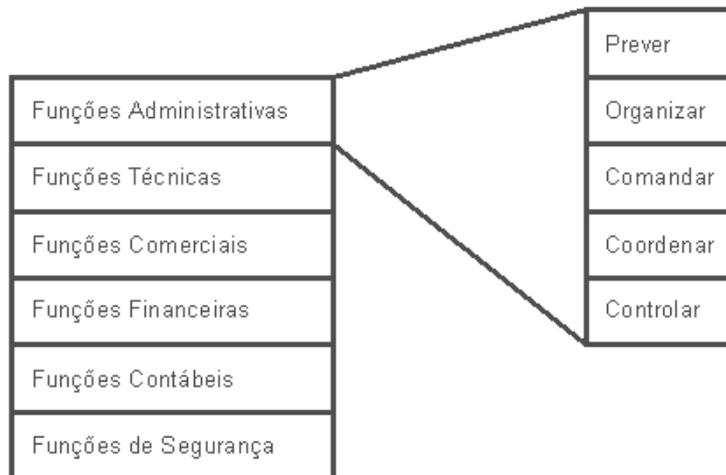
Fonte: CHIAVENATO, 2003.

Sendo assim, a maior preocupação da Teoria da Administração Científica era aumentar a produtividade por meio dos empregados. Com a ênfase voltada para a análise e a divisão de trabalho do operário, os supervisores eram responsáveis por verificar o método de trabalho, os movimentos necessários à execução de uma tarefa, garantir que o tempo padrão determinado para uma tarefa estava acontecendo, entre outros. Já o operário passa a ser o especialista de uma tarefa constante e repetitiva, garantindo que o objetivo geral da organização fosse atingido: a montagem do produto de forma mais produtiva e sistêmica possível, seguindo a orientação dos supervisores.

### 2.1.2 Teoria Clássica

Enquanto em 1911 Taylor e outros engenheiros americanos desenvolviam a chamada Administração Científica nos Estados Unidos, em 1916 surgia na França, crescendo rapidamente pela Europa, a chamada Teoria Clássica da Administração. Henry Fayol (1841 - 1925) inaugurou uma abordagem anatômica e estrutural da Teoria Clássica da Administração que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta da Administração Científica de Taylor. Segundo Chiavenato (2003) a preocupação com a estrutura e com a forma da organização marca a essência da Teoria Clássica. Assim, o autor observa que para Fayol, a organização seria estática e limitada. Nesse sentido, Fayol parte da proposição de que toda organização pode ser dividida em seis grupos conforme figura a seguir:

**Figura 2:** As funções das organizações segundo Fayol (1916)



Fonte: CHIAVENATO, 2003, p.72.

Assim, cada uma das funções significava:

1. Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa;
2. Funções comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação;
3. Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais;
4. Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas;
5. Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas;
6. Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Nessa abordagem, segundo Chiavenato (2003), Fayol define o processo de administração ou gestão de pessoas como sendo: planejar/prever, organizar, desenvolver/comandar, coordenar e controlar técnicas. Sendo assim, capaz de promover o desempenho eficiente dos empregados, ao mesmo tempo em que a organização lhes permite alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Para Fayol, esse processo funcionava desta forma:

1. Prever e/ou planejar: traçar o programa de ação para o futuro, ou seja, quais seriam os objetivos da organização e especificando a forma como serão atingidos;

2. Organizar: coordenar os recursos (humanos, financeiros ou materiais) da empresa alocando-os da melhor maneira possível;
3. Comandar: dirigir e orientar para que os subordinados executem o que deve ser feito;
4. Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os esforços coletivos para atingir os objetivos traçados;
5. Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras, estabelecendo padrões e medidas de desempenho que permitiriam assegurar que as atitudes adotadas fossem as mais compatíveis com o que a organização almejava.

Segundo Chiavaneto (2006), a Teoria Clássica se reparte por todos os níveis da hierarquia da organização e não é privativa da alta cúpula. Em outros termos, a função administrativa não se concentra exclusivamente no topo da organização, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos.

Assim, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir “para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como seções, departamentos, etc) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas)” (CHIAVENATO, 2003, p. 70). Ou seja, enquanto Taylor estudava a organização do ponto de vista do chão de fábrica para cima (privilegiando as tarefas da produção), Fayol a estudava da administração para baixo (privilegiando as tarefas da organização).

### **2.1.3 Teoria das Relações Humanas**

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos em 1927, como um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica. Chiavenato (2003) relata que em um país eminentemente democrático como os Estados Unidos, os trabalhadores e respectivos sindicatos passaram a visualizar e interpretar a Administração Científica como um meio sofisticado de exploração dos empregados a favor dos interesses patronais. Assim, a Teoria das Relações Humanas surgiu “da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter” (CHIAVENATO, 2003, p 97). Após algumas pesquisas importantes nesse cenário, como Experiência de

Hawthorne em 1924, a Escola de Relações Humanas teve seus princípios básicos delineados<sup>1</sup>. Foi a partir dessa abordagem que surgiram os estudos sobre o processo de comunicação organizacional e a cultura organizacional, questões relevantes nessa pesquisa e que serão debatidas nos próximos capítulos.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc. Os antigos conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, departamentalização, passam a ser duramente contestados. [...] O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. [...] (CHIAVENATO, 2003, p. 116-117).

Esses novos conceitos possibilitaram os estudos e entendimentos sobre as organizações atuais. Assim, com a Teoria das Relações Humanas surge um novo foco para as organizações: as relações humanas no ambiente de trabalho. Chiavenato (2003) ressalta tópicos abordados e ideias que surgiram nessa teoria:

1. Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho - como o comportamento em qualquer lugar - é uma consequência de muitos fatores motivacionais;
2. As pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações primárias por meio de grupos com os quais interagem;
3. O comportamento dos grupos pode ser manipulado por meio de um adequado estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para manipular seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização;
4. As normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. Esse controle social pode adotar tanto sanções positivas (estímulos, aceitação social) como negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas).

Por um lado a Teoria Clássica enfatizava a autoridade formal, por outro a Teoria das Relações Humanas passou a constatar a enorme influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas. Além de que essa teoria passou a dar enfoque na importância da modificação das habituais maneiras de gerir as organizações. Em resumo, Chiavenato (2003) afirma que se tornou imprescindível assegurar a participação dos escalões inferiores na solução dos problemas da organização, além de incentivar maior franqueza e confiança entre

---

<sup>1</sup> A partir de 1924 a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos iniciou alguns estudos para verificar a correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho, dentro dos pressupostos clássicos de Taylor e de Gilbreth.

os indivíduos e os grupos nas organizações. Nesse cenário, a comunicação passa a ter dois propósitos principais (CHIAVENATO, 2003):

1. Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas;
2. Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Ou seja, neste contexto a comunicação não é feita de forma dialógica que vem em duplo-sentido, mas sim, uma comunicação informacional que vem de cima para baixo apenas para informar os empregados.

Apesar das críticas à Teoria da Relações Humanas, as propostas que originaram essa abordagem e estudos que lhe deram seguimento permanecem ainda vigentes. A abordagem humanística levantou aspectos que, pela primeira vez, começaram a ser analisados dentro do contexto organizacional. Esse assunto será tratado posteriormente quando se irá situar as características do gestor na comunicação e na cultura organizacional.

#### **2.1.4 Teoria Neoclássica**

A Teoria Neoclássica, que surgiu na década de 1950, tendo como principal referência Peter Drucker - conhecido futuramente como “pai da administração moderna -, propõe uma retomada das abordagens da Teoria Clássica e da Teoria Científica. Esta teoria possui uma vertente para os aspectos práticos da administração, ou seja, a busca por resultados concretos, sem, no entanto, esquecer-se dos conceitos teóricos. Nesse âmbito, cada organização deve ser considerada com base na eficiência e eficácia. Sendo assim, segundo Chiavenato (2013), as principais características dessa teoria são:

- Ênfase nos princípios gerais e na prática da administração da organização;
- Reafirmação dos postulados clássicos, as funções administrativas (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar);
- Foco nos objetivos e resultados;
- Propõe um ecletismo nos conceitos.

Os teóricos neoclássicos, como Peter Drucker, Willian Newman, Ralph Davis, Louis Allen, entre outros, preocuparam-se em criar princípios para orientar o gestor em suas funções, definindo que ele deve planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar o trabalho de seus colaboradores. Estabelecendo assim, a divisão de trabalho em três níveis:

- Nível Institucional ou estratégico: representado por presidente, diretores e dirigentes máximos. Neste nível, seus representantes dedicam a maior parte do seu tempo para as funções administrativas e atividades da organização;
- Nível Intermediário ou tático: representado por gerentes que dedicam uma parte do seu tempo para organizar e controlar as funções e atividades da organização, e a outra parte para supervisionar a execução dessas tarefas;
- Nível Operacional: composto por supervisores, empregados que executam as tarefas e atividades que foram planejadas e organizadas.

Assim, a Teoria Neoclássica surgiu com o intuito de trazer aspectos de outras teorias para a situação mais atual das organizações, unindo autores que, segundo Chiavenato (2013) não formam propriamente uma escola bem definida, mas um movimento relativamente heterogêneo.

### **2.1.5 Teoria Burocrática**

A partir da década de 40, segundo Chiavenato (2003), as críticas feitas tanto à Teoria Clássica - pelo seu mecanicismo - como à Teoria das Relações Humanas - pelo seu romantismo ingênuo - revelavam a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente. Segundo estudos de ideias do economista e sociólogo, Max Weber, manifestou-se a inspiração para essa nova teoria da organização. Surgiu assim, a Teoria da Burocracia na Administração, conforme afirma Chiavenato (2003), com a necessidade de estabelecer ordem e precisão nas organizações, buscando ordená-las de forma estável e duradoura com a cooperação de seus empregados, cada um realizando uma função especializada.

Chiavenato (2003), destaca que na visão de Weber, a burocracia era visualizada geralmente como uma organização em que os empregados tinham apego aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. Para Weber (CHIAVENATO, 2003, p. 282):

o conceito de burocracia é a organização eficiente por excelência. E para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas. Segundo Max Weber, a burocracia tem as seguintes características principais: caráter legal das normas e regulamentos; caráter formal das comunicações; caráter racional e divisão do trabalho; impessoalidade nas relações; hierarquia de autoridade; rotinas e procedimentos estandardizados; competência técnica e meritocracia; especialização da administração que é separada da propriedade; profissionalização dos participantes; completa previsibilidade do funcionamento.

A burocracia, segundo Weber, proporciona uma maneira consciente de organizar pessoas e atividades no sentido de alcançar objetivos específicos. A burocracia enfatiza a organização racional e eficiente em função de determinados objetivos. Assim, diferentemente da Teoria das Relações Humanas, aqui, segundo Chiavenato (2003), o poder das pessoas é impessoal e deriva do cargo que ocupa. A hierarquia é a ordem e a autoridade da organização, em que empregados vem e vão, mas os cargos continuam.

### **2.1.6 Teoria Comportamental**

A Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista (em função da palavra em inglês, *behavior*, que pode ser traduzida como comportamento, conduta) surge no final da década de 40 representando um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, porém reformulando alguns conceitos básicos. Em 1945, é marcado o início da Teoria Comportamental, que dá ênfase ao comportamento das pessoas dentro do contexto organizacional.

Conforme apresentado por Chiavenato (2003), para a Teoria Comportamental, o gestor nas organizações deve conhecer as necessidades das pessoas, compreender o comportamento humano e motivar os empregados. Essa teoria coloca uma nova direção e um novo enfoque dentro da Teoria Administrativa: a abordagem das ciências do comportamento ao estudar a motivação humana (suas necessidades básicas), definir estilos de gestão e caracterizar as organizações como sistemas sociais cooperativos e sistemas de decisões. Na análise dessa abordagem Chiavenato (2003, p. 373) apontou que:

A administração das organizações em geral (e das empresas em particular) está fortemente condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem, dentro delas, o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de administração dependem substancialmente das convicções que os administradores (gestores) têm a respeito do comportamento humano dentro da organização. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho, se planejam e organizam as atividades.

Na década de 50, Douglas M. McGregor, um dos mais conhecidos autores *behavioristas* da Administração, preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar (CHIAVENATO, 2003): de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanística e pragmática (a que deu o nome de *Teoria X*) e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou *Teoria Y*).

A Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões

previamente planejados e organizados e tendo em vista exclusivamente os objetivos da organização. [...] A Teoria Y desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos (CHIAVENATO, 2003, p 374-375).

Sendo assim, McGregor propôs ideias, tais como o processo de tomada de decisão participativo, tarefas desafiadoras que demandam muita responsabilidade e um bom relacionamento em grupo, como formas de maximizar a motivação do empregado.

O quadro a seguir faz um comparativo entre as teorias da administração abordadas aqui neste estudo, levando em consideração os principais tópicos de cada uma:

**Quadro 1:** Comparação entre as Teorias da Administração

ESQUEMA COMPARATIVO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO						
ASPECTOS PRINCIPAIS	ABORDAGENS PRESCRITIVAS E NORMATIVAS			ABORDAGENS EXPLICATIVAS E DESCRITIVAS		
	TEORIA CLASSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	TEORIA NEOCLASSICA	TEORIA DA BUROCRACIA	TEORIA COMPORTAMENTAL	
Ênfase:	Nas tarefas e na estrutura organizacional	Nas pessoas	No ecletismo: tarefas, pessoas e estruturas	Na estrutura organizacional	Nas pessoas e no ambiente	
Abordagem da organização:	Organização Formal	Organização informal	Organização Formal e Informal	Organização Formal	Organização Formal e Informal	
Conceito de organização:	Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social como conjunto de papéis	Sistema social com objetivos a alcançar	Sistema social como conjunto de funções oficializadas	Sistema social, cooperativo e racional	
Principais representantes:	Taylor, Fayol, Gilbreth, entre outros	Mayo, Follet, Lewin, entre outros	Drucker, Koontz, Jucus, entre outros	Weber, Merton, Michels, entre outros	Simon, McGregor, Schein, entre outros	
Comportamento organizacional do indivíduo:	Ser isolado que reage como indivíduo	Ser social que reage como membro do grupo social	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais	Ser isolado que reage como ocupante de cargo e posição	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações	
Sistemas de Incentivos:	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais	Incentivos materiais e salariais	Incentivos mistos	
Relação entre objetivos organizacionais e objetivos individuais:	Identidade de interesses. Não há conflito perceptível	Identidade de interesses. Todo conflito é indesejável e deve ser evitado	Integração entre objetivos organizacionais e objetivos individuais	Não há conflito perceptível. Prevalência dos objetivos da organização	Conflitos possíveis e negociáveis. Relação e equilíbrio entre eficácia e eficiência	
Resultados almejados:	Máxima eficiência	Satisfação do operário	Eficiência e eficácia	Máxima eficiência	Eficiência satisfatório	

Fonte: esquema comparativo das Teorias da Administração modificado a partir de Chiavenato (2003).

Em suma, podemos perceber como as teorias da administração apresentadas influenciam na maneira como as organizações funcionam e em como se dá o comportamento individual dos sujeitos (gestores e empregados) nelas inseridos. As Teoria da Administração

Científica, Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas, Teoria Neoclássica, Teoria Burocrática e Teoria Comportamental demonstram a evolução das organizações no sentido de gerir seus empregados e na forma como o processo de tomada de decisão acontece.

## **2.2 GESTORES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Até a década de 30, segundo Victor Ferreira (2009), os sistemas de produção eram desenvolvidos com base em uma concepção mecânica, destacando-se valores como padronização, regularidade, passividade e controle. Nessa abordagem, o modelo de gestão predominante da época compreendia um sistema autoritário que prevaleceu, ligado à hierarquia, com pouca autonomia e envolvimento criativo do trabalho, possuía caráter vertical, burocrático, mecanicista e com ênfase na tarefa e na estrutura organizacional. Assim, essa abordagem pode ser observadas, especialmente, na herança de Taylor, com a Teoria da Administração Científica, e Fayol, com a Teoria Clássica.

Em ambos os modelos, segundo Chiavenato (2003), enfatizava a divisão e padronização do trabalho, em que o trabalhador era responsável só pela parte que lhe era designada, não tinha conhecimento das outras etapas da produção e os dirigentes eram os detentores do poder absoluto de decisão sobre as atividades. Por assim dizer, a hierarquia descendente era clara e visões diferentes não eram permitidas, fazendo com que os gestores tivessem absoluto controle sobre tudo.

A Teoria Tradicional, cujos três modelos clássicos são os de Taylor (Administração Científica), Fayol (Teoria Clássica) e de Weber (Modelo Burocrático), deu atenção ao caráter de suas estruturas internas, abordando os problemas organizacionais muito mais em termos de sistema fechado do que aberto. O termo “teoria da máquina” (proposto anteriormente por Worthy em 1950) pode ser aplicado aos três modelos, uma vez que, neles, a organização, embora constituída por pessoas, é considerada uma máquina construída para cumprir uma tarefa (CHIAVENATO, 2003, p. 307 - 308).

Segundo Morgan (2007), é evidente a instrumentalidade nas práticas das primeiras organizações formais das quais se tem notícia. Todavia, para o autor, após a invenção e a proliferação das máquinas, os conceitos de organização realmente se tornam mecanizados. “Raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmas. São instrumentos criados para atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra organização que deriva do grego organon que significa uma ferramenta ou instrumento” (MORGAN, 2007, p. 24). Para o autor, faz muito sentido analisar as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos no âmbito de conceitos organizacionais tão fundamentais, pois as ferramentas e

instrumentos são dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar nas atividades orientadas para um fim particular.

Porém, Morgan (2007) coloca a visão mecanicista em xeque. Para ele, as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de maneiras diferentes.

Muitas das nossas ideias assumidas como certas sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal. Por exemplo, frequentemente falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que devessem funcionar tranquila e eficientemente. E, como resultado desse tipo de pensamento, frequentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário. (MORGAN, 2007, p. 17).

Nota-se uma evolução, ao longo do tempo, da forma como percebemos as organizações, em decorrência, evoluem também os modelos de gestão. Assim, contrapondo-se à visão chamada mecanicista, com ênfase na forma em detrimento da função, surgiu outra: orgânica, viva, muito mais complexa, paradoxal, ambígua e contraditória. Como comentam Fronza et.al (2014), diferente da metáfora da máquina, que é restrita e não abre espaço para adaptações e flexibilizações, a abordagem orgânica mostra um cenário aberto, flexível e interativo, em que as pessoas conseguem influenciar em mudanças estruturais para integrar o ambiente, a tecnologia e a estratégia. Isso tudo visando melhorar o ambiente e os produtos oferecidos pela organização e conduzido à gestão dos recursos humanos.

Nesse mesmo sentido, Kunsch (2003, p.60) compreende que:

As organizações fechadas (mecanicistas) têm maiores facilidades para operar em ambientes mais estáveis e com uma administração centrada nas tarefas, fragmentadas em divisões especializadas. Já as organizações orgânicas e abertas têm mais capacidade de enfrentar os novos desafios do mundo contemporâneo e se preparam melhor para administrar as incertezas e os riscos e para se adaptar às contínuas transformações mundiais.

No início do século, a autora relata que não era nada óbvia a ideia de que empregados são pessoas com necessidades complexas, que precisam ser preenchidas, para que possam ter uma performance adequada no trabalho. Em seus estudos, a autora reconhece que Elton Mayo, teórico dos estudos das Relações Humanas, foi um dos primeiros a codificar as necessidades sociais no local de trabalho, a identificar a existência e importância dos grupos informais e a focar o lado humano da organização.

Depois dele, Kunsch (2003) contextualiza outros autores que tiveram influência nas organizações orgânicas como, Abrahan Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor,

entre outros. Tal como recupera a autora, Maslow afirmou que o ser humano como organismo psicológico procura satisfazer suas necessidades de crescimento e desenvolvimento, motivado por uma hierarquia de necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas. Já Herzberg e McGregor ressaltaram a importância da integração dos indivíduos nas organizações por meio de funções mais enriquecedoras, levando a maiores níveis de criatividade e inovação. Surgiu daí a ideia de Gerenciamento dos Recursos Humanos, trazendo conceitos como autonomia, autocontrole, envolvimento e reconhecimento.

Na perspectiva de Morgan (2007), as organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais. O autor identifica que as organizações podem ser vistas sob a perspectiva de um organismo, dependentes entre si e carentes de adaptabilidade. Destaca, ainda, a importância de dar atenção ao ambiente externo e coloca este como um ponto fundamental para a sobrevivência e evolução da organização. Nessa abordagem a gestão aparecia como uma estrutura organizacional mais flexível e adaptável, com um sistema de decisões descentralizado e hierarquia flexível, oferecendo, assim, mais oportunidade de desenvolvimento humano.

De acordo com as teorias de Morgan (2007), as organizações são capazes de aprender quando reconhecem a importância da interação e da troca de informações por meio de comportamentos auto reguladores, ou quando reconhecem essa interação por meio do *feedback* (retorno) negativo, em que a capacidade de questionar leva a detecção de erros e imediata correção. O autor faz um paralelo entre o cérebro e as organizações. Para ele o cérebro possui capacidade de processar muitas informações de forma rápida e ágil, podendo assim, muitas vezes ser associado às organizações, pois sua interdependência entre as partes remete à ideia de um sistema holográfico, em que o todo está contido em todas as partes, e além de ser um sistema complexo capaz de aprender.

Com isso, Morgan (2007) enfatiza duas imagens que representam suas ideias de organizações: (1) Cérebro como um sistema de processamento de informações capazes de aprender a aprender; e (2) Cérebro como um sistema holográfico, em que as capacidades requeridas no todo estão embutidas nas partes. Segundo o autor, o cérebro e a organização são comparados a um sistema holográfico, em que, as capacidades requeridas no todo estão embutidas nas partes. Esta visão permite ao sistema aprender e se auto-organizar-se, bem como manter um sistema completo em funcionamento mesmo quando partes específicas funcionem mal ou sejam removidas.

Assim, os gestores na lógica mecanicista apresentam papéis autoritários e centralizados, em que o poder, a cobrança e a informação são privilégios contidos a quem está em etapas maiores da hierarquia. Já a gestão nas organizações pensadas como organismos, os gestores possuem características mais flexíveis, voltadas para o desenvolvimento das pessoas, e preocupam-se com os empregados, não apenas como uma ferramenta, mas sim como uma pessoa, com anseios e aptidões específicas e que podem agregar valor para os objetivos das organizações.

## **2.3 ABORDAGENS SOBRE GESTÃO E O GESTOR COMO LÍDER**

Conforme comentado anteriormente, Kotter (2000) reafirma que a existência dos gestores nas organizações está diretamente relacionada ao surgimento das grandes organizações em consequência do desenvolvimento do século XX. Assim, quando a sociedade adquiriu características de industrialização e os bens começaram a ser produzidos em grandes quantidades, atendendo a demandas cada vez mais crescentes, a quantidade de pessoas envolvidas na produção também precisou aumentar ao longo do tempo. Dessa forma, fica evidente que se tornou praticamente impossível para o proprietário da organização administrar sozinho os processos organizacionais e os empregados, evidenciando a necessidade de contratar pessoas que o apoiassem nas funções administrativas.

Nesse contexto, a gestão de pessoas passa a ser um recurso imprescindível para as organizações. Assim Chiavenato (2013) define gestão de pessoas dizendo que as pessoas são os principais recursos das organizações, porque são elas que agem e decidem muitas coisas em seu nome. Nesse sentido, o papel da gestão passou a ser a definição de como a organização pode usar seus recursos da maneira mais eficiente e antecipar a escassez dos mesmos.

Chiavenato (2013) reúne conceitos sobre o trabalho dos gestores nas organizações, sendo essas as principais responsabilidades: a) tomada de decisões (especialmente decisões de planejamento, organização, liderança, execução e controle, e decisões sobre o uso do próprio tempo); b) atividades de processar informações; c) Relacionar-se com pessoas, de dentro e fora da organização.

Além do processo em si de gestão de pessoas, Robbins (2009), apoia a ideia de que a liderança não é sinônimo de gerência, embora cada gestor deva ser um líder. Para o autor, o gestor pode ser um líder formal, que possui um cargo específico de poder ou um gestor

informal, que não importa o cargo que se encontra, mas sim a influência que tem sobre os grupos. Para ele nem todo líder é gestor, e nem todo gestor é um líder.

Segundo Rego e Cunha (2007), a gestão e a liderança são considerados funções distintas. Tendo em conta as especificidades de cada processo, os mesmos autores, defendem que as organizações necessitam dos dois processos para atingir os níveis de eficácia e eficiência desejáveis. Por outro lado, Costa (2014) ressalta que essa diferenciação entre líder e gestor é ultrapassada, e considera ambos os termos sem distinção. Conforme a autora, entende-se que todo gestor deve ser um líder em algum aspecto e que todo líder deve gerenciar algo. No âmbito das organizações, as lideranças formais são denominadas grosso modo como “gestores”. São escolhidos pela alta administração das organizações para assumir a gestão de uma equipe e não necessariamente porque exercem liderança naturalmente ou por serem reconhecidos como representantes pelo grupo.

De acordo com Chiavenato (2007), a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Para o autor, esses três elementos podem ser destacados nessa definição de liderança: pessoas, poder e influência.

Na visão de Kotter (2000, p. 58), “o gerenciamento controla as pessoas, empurrando-as na direção certa; a liderança motiva-as através da satisfação de necessidades humanas básicas”. Ou seja, o acompanhamento e o cuidado com a motivação dos empregados passa a ser o centro de trabalho do gestor, buscando a satisfação do empregado enquanto ele trabalha para alcançar os objetivos da organização.

Nesse cenário organizacional, para Chiavenato (2007), o líder exerce papel essencial na Gestão de Pessoas. Atualmente o gestor tem como característica predominante a função de guiar, influenciar e motivar pessoas. A partir dessa mudança, o perfil de gestor contempla habilidades interpessoais que envolvem a capacidade de lidar com o lado humano do empregados. Para Chiavenato (2007, p. 184):

A gestão de pessoas representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização.

A partir da visão desses teóricos, o gestor passa a ser o comunicador oficial das crenças e valores da organização, e é ele que levará as equipes, a contribuir ou não para o aumento dos níveis de eficácia e eficiência desejáveis ou exigíveis. Do ponto de vista das

organizações, antes os gestores basicamente fiscalizavam e comandavam as atividades e para fazerem isso, bastava apenas que fossem bons técnicos na atividade que comandavam.

## 2.4 O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES *STARTUPS* E GESTÃO

A partir da discussão das abordagens organizacionais, que apresentam perspectivas mecanicistas e organicistas, e a contextualização do processo de gestão, o foco agora está na compreensão do cenário das organizações do tipo *startup*. Além de levantar indícios sobre o processo de gestão que se desenvolve neste contexto. Logo, nas próximas linhas debatemos a caracterização das *startups* a partir de sua relação com o empreendedorismo no Brasil. O gestor, nesse ambiente dinâmico e inovador, se apresenta desafiado com um contexto diferente do que estava acostumado em organizações mais tradicionais.

O empreendedorismo, para a sociedade capitalista, é visto como algo que gera renda e empregos, proporciona tributos e movimentação a economia. Para Dornelas (2009), o empreendedorismo no Brasil começou a se desenvolver de forma mais ampla e clara na década de 1990, devido a uma série de políticas de cunho liberal que visava, entre outros objetivos, a abrir e movimentar a economia e diminuir a inflação. Antes dessa fase, segundo Dornelas (2009), pouco se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas organizações. Para o autor, “o empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte à maioria das inovações que têm promovido esse desenvolvimento” (DORNELAS, 2009, p.7).

As definições de empreendedorismo podem ser bem abrangentes, tendo em vista ser um termo popularizado relativamente há pouco tempo. Uma interpretação válida é dada no livro que leva o mesmo nome, “Empreendedorismo”, escrito por Hisrich e Peters, em que diz:

[...] empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal (HISRICH; PETERS; 2002, p. 30)

O termo *entrepreneur* é antigo, segundo Bom Ângelo (2003), a raiz da palavra tem cerca de 800 anos, derivado do verbo francês *entreprendre*, o qual significa fazer algo ou empreender. O significado etimológico é representado pela soma do *entre*, do latim *inter*, que designa espaço que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação, além do *pendre*, do latim *prehendere*, que significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude.

O processo empreendedor, conforme Dornelas (2008), se caracteriza por trazer ao seu ramo de atuação algo novo, que tenha um valor para o meio em que se desenvolve. Em harmonia com essa ideia, Hisrich e Peters (2002) afirmaram que a decisão de criar uma aventura empreendedora parte de três passos: (1) decidir mudar o estilo de vida presente, (2) decidir que é desejável ser empreendedor e depois (3) concluir que tanto os fatores externos como os internos tornam a criação possível.

Para Dornelas (2009), o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e tem uma visão futura da organização. No mesmo sentido, Bom Ângelo (2003) aponta no mínimo, três características fundamentais que demonstram a vocação empreendedora, que seriam: vontade e habilidade para inovar com algo que tenha potencial para melhorar uma organização, comunidade, família ou raça humana; capacidade de encontrar novas possibilidades para ideias já existentes, trazendo algo benéfico para a sociedade; e pré-disposição para tornar algum produto, sistema ou processo mais eficiente, econômico e acessível.

Hisrich e Peters (2002) reúnem algum consenso no seu trabalho e apresentam três tipos de competências necessárias para se ser empreendedor de sucesso: a) Competências técnicas (escrita, comunicação oral, organização); b) Competências de gestão de organizações (planeamento e definição de objetivos, tomada de decisões, relações humanas, marketing, finanças, contabilidade, gestão, controle, negociação, gestão de crescimento, trabalho em equipe, *coaching*); c) Competências pessoais empreendedoras (controle interior, capacidade de arriscar, inovador, orientado para a mudança, persistente, líder visionário, saber gerir a mudança, *networking*).

Atualmente, a figura do empreendedor é fundamental em diversos aspectos, mas principalmente porque, por meio de suas realizações, gera-se emprego, renda e movimenta a economia. “O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente” (CHIAVENATO, 2007, p.3).

Em contrapartida, Schumpeter (1976) fala em um empreendedorismo voltado à inovação, no qual propõe que as novas ideias têm a capacidade de tirar a economia do estado estacionário. Para ele, o empreendedor rompe mercados e causa a formação de novos mercados, a chamada inovação disruptiva que implica uma mudança de paradigma. Desta forma, Ferreira (2002) fala sobre a capacidade da inovação em criar riquezas e mover recursos:

A inovação é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza, de fato podendo até criar um recurso na medida em que dote de valor econômico alguma coisa da natureza, não utilizada anteriormente para esse fim. A inovação não precisa ser técnica, não precisa ser uma coisa, não se restringe a uma invenção. Pode ser social também. Essencialmente ela consiste na concretização de ideias (FERREIRA, 2002, p. 182).

De acordo com Schumpeter (1976), o estímulo para o desenvolvimento econômico é a inovação. Para ele, para o capitalismo continuar em funcionamento, é necessário uma inovação constante, que advém do lançamento de novos produtos, novos métodos de produção ou de transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial criadas pelo capitalismo. Dessa forma, o autor distinguiu cinco tipos diferentes de formas de se inovar: (1) Introdução de um novo produto/serviço, (2) introdução de novo método de produção, (3) novo mercado, (4) conquistar uma nova fonte de matéria-prima e (5) reorganizar uma indústria de uma forma nova – criar um monopólio diferente.

Assim, atualmente, as tecnologias e os produtos tornam-se obsoletos a um ritmo cada vez mais rápido. Para os novos empreendedores terem uma vantagem competitiva no mercado, é necessário, segundo Acs e Audretsch (2005), manter um elo entre o empreendedorismo e a inovação. A inovação, na perspectiva dos autores Hisrich e Peters (2002), não é só vista como importante para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços para o mercado, mas também, estimulando o investimento e dinamizando o mercado.

Nesse cenário de empreendedorismo nascem as *startups*, como uma forma de negócio que inicialmente se desenvolve com baixo custo de investimento e tem como foco a inovação. Segundo Ries (2012), *startups* são organizações que surgiram com um produto ou serviço novo e que ainda não possuem plena certeza de que esse produto se manterá no mercado por muito tempo.

Silva (2013) destaca que, na literatura, o conceito de *startup* surge associado a três critérios principais: dimensões, juventude ou primeiros estágios de desenvolvimento, e grau elevado de inovação e respectivo risco associado. O que prevalece, nas definições é o fato que são organizações de pequeno porte, com elevado grau de inovação e com alto nível de risco. Além disso, estão em fase de desenvolvimento e ainda não alcançaram a maturidade do negócio.

Nos Estados Unidos, o termo *startup* é usado há bastante tempo, mas no Brasil é recente o termo, vindo do inglês. No fim da década de 90, ganhou força nos Estados Unidos e, na década seguinte, com a ajuda do avanço tecnológico e da globalização, tem se tornado uma modalidade que vem se propagando cada vez mais no mundo e em um ritmo cada vez mais acelerado.

Por ser jovem e estar implantando uma ideia no mercado, outra característica das *startups* é possuir risco, tanto financeiro quanto de durabilidade, envolvido no negócio. Mas, apesar disso, são empreendimentos com baixos custos iniciais e são altamente escaláveis. Já segundo Ries (2012), *startup* é um novo conceito de empreendedorismo que preza por um *feedback* (retorno) constante, tanto quantitativo como qualitativo - para o produto/serviço e/ou para as pessoas -, e esse ciclo pode ser resumido em construir, medir e aprender.

Nesse contexto organizacional de *startups*, em que todos têm acesso imediato às informações, o sucesso organizacional está diretamente relacionado às organizações capazes de transformar esses subsídios em novas oportunidades de negócio. É importante que o gestor empreendedor de *startups* entenda e assuma que quase tudo nesse tipo de empreendimento são tentativas, que precisam ser testadas e validadas, e caso esteja errada, ou não funcione, rapidamente deve ser modificado para testar e validar novas suposições.

A gestão, nesses modelos de *startups*, vive um constante dilema entre mudar e estabilizar devido as grandes incertezas tratadas anteriormente. Segundo Rodrigues (2014),

esses modelos exigem muito mais flexibilidade e dinamismo dos administradores, pois a sociedade sofre mutação e adesão de novas tecnologias, o ambiente não comporta medidas tradicionais e comportadas, é necessário inovação e adaptabilidade. Em consequência disso com a adesão de novas tecnologias há a inclusão de gestores jovens que dominam as mesmas, e com isso há conflitos entre as gerações, pois de um lado há experiência e seriedade dos administradores mais velhos e do outro lado há o dinamismo e novas ideias de uma geração cheia de tecnologia e inovação (RODRIGUES, 2014, p. 6)

Ao final deste capítulo, entendemos que as organizações foram estudadas e compreendidas por meio de diferentes teorias, podendo assim diferenciar as características dos gestores nessas realidades. Além disso, à luz de teorias, foi possível verificar a diferenciação da gestão em *startups*. No próximo capítulo reuniremos esses conceitos e ideias no âmbito da comunicação e da cultura organizacional.

### 3. COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Após reconhecer o ambiente organizacional, as características de organizações *startup* e as características dos gestor, o desafio agora é discorrer a comunicação e a cultura organizacional. O intuito é debater sobre o entendimento de comunicação organizacional pois é por meio desses processos que os gestores poderão se relacionar e entender seus empregados. Além disso, neste capítulo, situaremos o papel da gestão e da comunicação das organizações no âmbito da cultura organizacional. Entendendo assim, como esses três grandes tópicos se relacionam. Assim, situa-se aqui a problemática da pesquisa que se propõe a compreender o entendimento que os gestores têm sobre as suas características na comunicação e na cultura das organizações *startups*, em específico da TownSq.

#### 3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Kunsch (2009), a Comunicação Organizacional tem suas raízes em vários campos, como o da administração e da teorias das organizações, da sociologia e da psicologia social e organizacional, da antropologia da linguística e da retórica, bem como o da comunicação. Por sua vez, o tema assume diferentes perspectivas dependendo do ponto de vista que se associa. Desse modo, as linhas que seguem apresentam perspectivas elaboradas por pesquisadores tanto da área da Administração quanto da Comunicação, vieses que se cruzam nesse trabalho.

Segundo Mumby (2010), o estudo da Comunicação Organizacional teve suas primeiras reflexões nos anos 50 nos Estados Unidos. Com foco no lucro corporativo, na produtividade e menos no fator humano das organizações, a comunicação organizacional foi associada ao setor da indústria, do negócio. Naquele momento, houve uma releitura/associação/revisão da Teoria de Relações Humanas, de Elton Mayo. No entanto, de acordo com Mumby (2010), no Brasil, esses estudos foram mais tardios. Nos anos 80, após a ditadura militar, a comunicação organizacional surgiu com teorias e práticas voltadas ao interesse público, não apenas lucros corporativo, mas sim, debatendo sobre uma mudança social.

Na visão de Robbins (2009, 135), pesquisador da área de gestão de pessoas na administração, “uma ideia, por melhor que seja, é inútil a menos que seja transmitida e compreendida pelos outros”. O autor afirma que não existe uma comunicação perfeita, mas que se existisse, seria como se um pensamento ou conceito fosse transmitido de uma pessoa para

outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à visualizada pelo emissor.

Nenhum grupo pode existir sem comunicação: a transferência de significados entre seus membros. Apenas através dessa transferência é que as informações e as ideias conseguem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado; ela precisa ser compreendida. [...] Tenha em mente, portanto, que a comunicação abrange a transferência bem como a compreensão do significado (ROBBINS, 2009, p. 135).

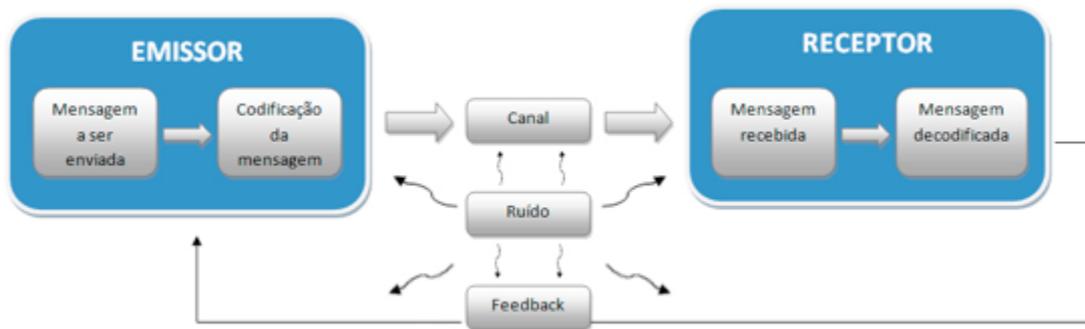
Conforme definição de Robbins (2009), dentro de um grupo ou de uma organização, a comunicação pode ter quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. Sendo assim, essas funções acontecem dessa forma:

- A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos empregados o que deve ser feito, como está seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. [...] O estabelecimento de metas específicas, o *feedback* do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação;
- A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. Trata-se, portanto, do meio para a expressão emocional e o atendimento das necessidades sociais;
- A função final desempenhada pela comunicação relaciona-se com seu papel como facilitadora de tomada de decisões. Ela proporciona informações das quais as pessoas e os grupos precisam para tomar as decisões, transmitindo os dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

Robbins (2009) indica que, nenhuma dessas funções deve ser vista como a mais importante, pois todas desempenham um papel de mesma importância, além de que, segundo ele, podemos assumir que quase toda interação de comunicação que ocorre dentro de um grupo ou organização realiza uma ou mais dessas quatro funções. Sendo assim, o autor ressalta que para que os grupos tenham um bom desempenho, os gestores precisam exercer algum tipo de controle sobre seus membros.

Conforme percepções do autor, é necessário possuir um propósito sobre a comunicação para que ela seja expressa em forma de mensagem a ser transmitida. Robbins (2009) afirma que a comunicação passa por um processo pré-estabelecido que é composto por sete partes conforme figura a seguir.

**Figura 3:** Processo de comunicação



Fonte: ROBBINS, 2009, p. 137

Assim, conforme Robbins (2009), a “mensagem a ser enviada” vai passar de um emissor para um receptor. Sendo essa mensagem codificada (convertida em um formato simbólico) e, logo após, transmitida por uma mídia (canal) até o receptor, que traduz (decodifica) a mensagem recebida iniciada pelo emissor. Tendo como resultado, a transferência de um significado de uma pessoa para outra.

Para Robbins (2009), a comunicação pode fluir de duas maneiras, de modo vertical ou horizontal. A dimensão vertical subdivide-se em direção ascendente e descendente. A ascendente destina-se aos escalões mais altos do grupo ou da organização, ou seja, gestores, diretores e/ou fundadores. Essa comunicação mantém o alto escalão informado sobre como os empregados sentem-se em relação ao trabalho, aos colegas e à organização em geral. Alguns exemplos dessa comunicação, são: relatórios de desempenho preparados pelos gestores, pesquisas sobre atitudes dos empregados, procedimentos de queixas, entre outros.

Já a comunicação descendente flui dentro de um grupo ou organização, dos níveis mais altos para os mais baixos. Um exemplo comum é a comunicação entre gestores comunicando-se com os empregados. Normalmente é utilizada para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar aos subordinados sobre políticas e procedimentos e fornecer *feedback* sobre desempenho. A comunicação descendente, segundo Robbins (2009), pode ser tanto oral, face a face ou por meios de correspondência físicos ou eletrônicos, por exemplo.

Por último, Robbins (2009) situa a comunicação horizontal ou lateral afirmando que ela ocorre entre os membros de um mesmo grupo ou grupos de mesmo nível. O autor entende que se essa comunicação for efetiva entre os empregados e apoiada/acompanhada pelos supervisores, essa comunicação pode ser benéfica para a organização.

As abordagens aproximadas a essa são debatidas por pesquisadores da comunicação com um viés crítico. Conforme Pennini e Mourão (2015), há 20 anos, a chamada abordagem

simplificadora, que no caso da comunicação, pode ser comparada ao Paradigma Informacional e Matemático, constituiu-se como hegemônico para muitos estudos. Esse paradigma busca expulsar a desordem do universo a serviço da racionalidade que é referência no pensamento científico e que privilegia o reducionismo e a fragmentação.

Nesse sentido, separa os fenômenos em “pedaços” para observá-los de maneira separada. A abordagem simplificadora acaba por ordenar os fenômenos e distanciar o que pode vir a ser incerto Baldissera e Sólito (2008, p.56) compreendem que:

Importa dizer que os processos comunicacionais, nessa perspectiva, consistiam em ferramenta para informar o público sobre o que a organização desejava que ele soubesse, predispondo-o a agir de acordo com os objetivos dela. Na organização, a comunicação reduzia-se à função de informar aos trabalhadores o que, quando e como deveriam fazer.

Com base nesse raciocínio, pode-se não perceber aspectos e contextos envolvidos nas relações. No caso da Comunicação Organizacional, de modo crítico, Pennini e Mourão (2015) destacam que ao focar as partes - o canal, a mensagem ou a recepção, como exemplo - esbarra-se no risco de não se considerar todos os elementos envolvidos na circulação e na produção de sentidos, intrínsecos ao processo comunicacional. Frente a isso, pesquisadores têm ampliado a discussão da Comunicação Organizacional a partir de abordagens mais relativistas, que associam conhecimentos, por exemplo, da semiótica, da linguagem, da etnografia, da complexidade entre outros.

Marchiori (2006) destaca que a comunicação envolve a troca de ideias, de opiniões e de emoções, ou seja, é um processo de passar a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Comunicação é essencialmente “uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança, já que compreensão leva a uma aceitação ou não da mensagem, e a uma ação para quem recebe a mensagem” (MARCHIORI, 2006, p. 167). Portanto, no contexto organizacional, para Marchiori (2014), a comunicação é normalmente reconhecida para assegurar a criação e disseminação de um significado compartilhado na organização.

Pinto (2008), ao discutir o processo comunicacional, compreende que quando alguém comunica algo, essa pessoa espera que o receptor entenda exatamente o que a mensagem queria dizer. Porém, nem sempre a mensagem é recebida ou interpretada da forma que o comunicante gostaria. Para ele, “os ruídos são inerentes ao processo comunicativo. Não existe nada sem ruído de opacidade e intrasparência e potencial mal-entendimento. Não há garantias na produção da mensagem, não há garantias na mensagem, não há garantias na sua recepção” (PINTO, 2008, p. 86).

O autor ressalta que essa comunicação é a mesma que acontece nas organizações. Os gestores buscam se comunicar e esperam que o empregado entenda exatamente o objetivo da mensagem, mas esquecem que cada indivíduo possui a sua bagagem emocional e de significados, interpretando o que recebe do seu próprio jeito. Pinto (2008) assume que há intenção tanto na produção quanto na recepção da mensagem, afirma que somos vítimas de nosso próprio discurso, pois cada pessoa possui um repertório único, construindo e entendendo significados diferentes. Ou seja, os signos que constituem alguém, não são os mesmos dos de outra pessoa, por exemplo. Sendo assim, no contexto organizacional, Pinto (2008, p.81) ressalta:

Deve ficar claro, que para mim é inconcebível pensar a comunicação, tal como praticada nas organizações, de forma divorciada de uma ideia geral de comunicação. Para mim, a organização é um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização.

Baldissera (2009) aponta para dois pontos principais na comunicação organizacional. Primeiro, o fato que a comunicação organizacional é, antes de tudo, comunicação; e o fato de tanto a noção de comunicação quanto a de organização terem a ideia de relação como base. Com base na perspectiva da Complexidade, de Edgar Morin, o autor salienta que comunicação organizacional, a partir da compreensão que se têm de comunicação, é o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais.

Dizer que se trata da comunicação que se realiza no “âmbito das relações organizacionais” consiste em reconhecer que o lugar dessa comunicação não se reduz a espaços físicos bem delimitados, hierarquias estabelecidas, desejos de imagem-conceito, campanhas bem elaboradas, tampouco obedece decisões de gestores/diretores; trata-se de fluxos de sentidos, multidirecionais, dispersivos/organizados/organizadores, realizados em relações formais/oficiais e/ou informais/não-oficiais (BALDISSERA, 2009, p. 169).

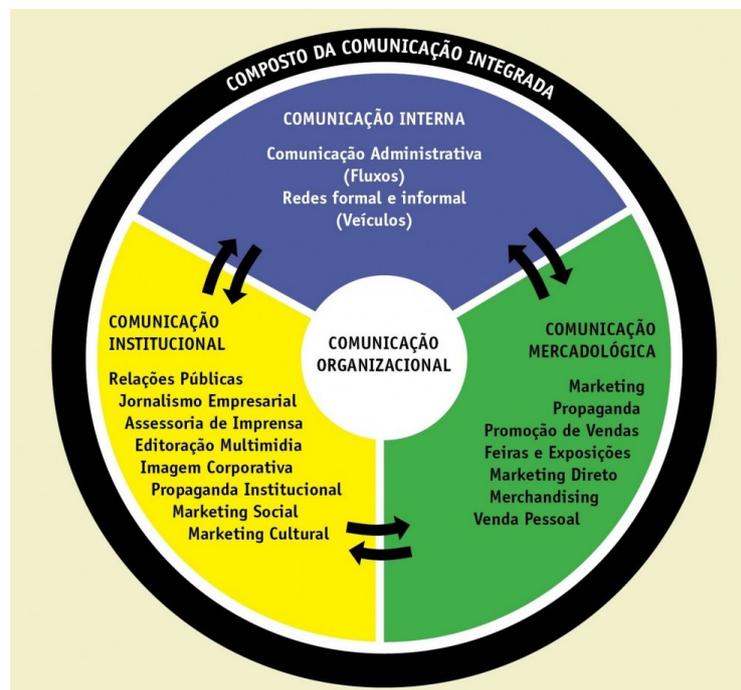
Assim, comunicação organizacional não se qualifica, como uma simples estratégia de controle e/ou sistema de transferência de informações. Para o autor, ela compreende todo fluxo de sentidos em circulação que, de alguma maneira, aciona a organização. Logo, a comunicação organizacional pode ser pensada como base para qualquer relação existente dentro das organizações. Esse ambiente nos ajuda a pensar o processo dos gestores nas organizações pois para alcançarem seus objetivos, os gestores precisam se comunicar e passar informações para seus empregados e equipes. Para dar conta das relações que acontecem no ambiente interno da organização em que implicam a relação dos gestores com as equipes levantamos conceitos e argumentações (revisão bibliográfica) sobre comunicação

organizacional e, em seguida, trataremos sobre essa comunicação interna com o intuito de entender como ela acontece nesse ambiente.

### 3.1.1 A Comunicação Interna e seus modos

A comunicação no ambiente organizacional também é discutida por autores como comunicação estratégica. Kunsch (2009) entende que ter uma comunicação estratégica significa ter uma comunicação integrada, que “é uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p.150). Para a autora, essa comunicação integrada tem por objetivo facilitar o funcionamento da comunicação dentro das organizações, tal como observamos na figura a seguir:

**Figura 4:** Funcionamento da Comunicação Integrada



Fonte: KUNSCH, 2003, p.151.

Dessa forma, Kunsch (2003) desenvolve os tipos de comunicação organizacional que permitem às organizações estabelecer relações com seus públicos. A autora propõe uma comunicação estratégica pensada em sintonia para cumprir seus objetivos, sendo elas:

- Comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação

publicitária dos produtos ou serviços de uma organização. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios;

- Comunicação institucional é responsável direta, por meio da gestão estratégica das Relações Públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização; enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização.
- Comunicação administrativa é a que se processa dentro da organização no âmbito das funções administrativas; busca manter um contínuo processo de comunicação para alcançar os objetivos estabelecidos para a organização;
- Comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica.

Nessa perspectiva, as Relações Públicas (RP) seriam a gestão estratégica da comunicação organizacional. Ou seja, conforme discussões de Weber (2009), ela compreende que a comunicação organizacional é um conceito que abrange todos os meios e todas as ações utilizadas por uma organização pública ou privada que deseja, principalmente, se fazer ver, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar de modo conveniente com seus públicos de interesse. Nesse sentido, “as Relações Públicas representam a profissão capaz de transformar essa comunicação em estratégica e gerenciá-la de forma integrada” (WEBER, 2009, p. 72).

Para Kunsch (2009), a comunicação organizacional deve ser entendida, sobretudo, como um fenômeno que ocorre nas organizações com toda uma complexidade de processos. As RP lidam com a gestão desses processos, sendo a partir dessas mediações que se estabelecem relações com o público. Em paralelo a isso, Marchiori (2006, p.28), entende que o profissional de Relações Públicas “é a ferramenta na vida pulsante de uma organização, unindo cultura e comunicação de forma que se assuma sua função estratégica”. Assim, para a autora, o trabalho de RP consiste em criar ou rever o processo de gestão de relacionamento estimulando a organização a evoluir do ponto de vista de sua cultura organizacional.

Tendo em vista que nossa pesquisa tem o enfoque no ambiente interno da organização, relacionando gestores, equipes e cultura organizacional, detemo-nos na abordagem da comunicação interna. Conforme a visão de Curvello (2012), a comunicação organizacional interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que,

aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da organização. Para isso, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente (CURVELLO, 2012, p.13).

Para o autor, durante muitos anos, a comunicação interna foi definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e empregados). Essa comunicação tinha como principal objetivo informar e integrar esses públicos aos objetivos e interesses organizacionais. Porém, para Curvello (2012, p.22), essa comunicação interna mudou ao longo dos anos e, atualmente, encontra-se dessa forma:

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública .

Nesse sentido, Tavares (2007) mostra alguns meios e técnicas utilizados no processo de comunicação interna nas organizações, sendo esses meios complementares uns aos outros. Para o autor, saber utilizar os meios de comunicação é fundamental para o desenvolvimento das organizações, pois para que todos trabalhem por um objetivo em comum, é necessário que haja uma comunicação clara e efetiva entre todo o público interno. Alguns dos exemplos citados por Tavares, são:

- Publicações da organização para o público interno como: *house organs*, boletins, jornais e revistas. Esses meios possuem objetivo de informar, reforçar e aproximar os empregados com a organização;
- Para comunicações utilizadas entre os mesmos setores, normalmente é utilizado o memorando. Tem por objetivo passar as informações, sugestões, solicitações, notificações, entre outros. E, para que seja efetivo, deve passar recados com finalidade específica, ser claro, direto e objetivo;
- A circular, é uma correspondência, dirigida a vários destinatários (pessoas/órgãos), normalmente para recomendar ou ordenar algo;
- O relatório, documento escrito, passa informações, fatos, estatísticas, projetos e análises com o objetivo de melhorar os processos relacionados a produtos, serviços, pessoas e procedimentos de uma organização;
- Correio eletrônico: comunicação *online*, normalmente utilizado tanto entre público interno quanto entre organizações e público externo. É ágil e preciso.

Utilizado para passar informações urgentes, delegar tarefas, informar e convocar reuniões;

- *Newsletters*, boletim informativo objetivo que utiliza textos concisos e focados em passar determinada informação;
- Murais, meios de informações visuais dentro da organização. Utilizado em locais de grande fluxo de pessoas para passar informações sobre a organização ou sobre assuntos específicos relacionados ao cotidiano da mesma;
- Intranet, rede interna com os mesmos princípios da internet, que facilita a agilidade na troca de informação. Pode ser usada para pesquisas com o público interno, além de ter a função de entretenimento, cultura e informação;
- Reuniões são encontros de pessoas ou grupos para chegar a determinados objetivos. Serve para colher ou fornecer informações da organização, tem um *feedback* imediato e possibilita também acompanhamento por parte dos gestores; muitas vezes é utilizada para resolver problemas, criar novas ideias/projetos

Além desses exemplos, existem diversos outros modos de comunicação. Porém, segundo estudos reunidos pela Marchiori (2006), com reflexões de autores como Berger, Crowley e Mitchell, a interação face a face é uma das experiências mais importantes no contexto organizacional, pois ela envolve duas “mãos” em termos de informação e comunicação, nas quais produtores são ao mesmo tempo receptores e vice-versa.

Nesse contexto de produção e recepção (paradigma mecanicista), a partir das estruturas de comunicação organizacional e, especialmente de comunicação interna, desenvolve-se o que chamamos de cultura organizacional. A cultura de uma organização atua como instância que se atualiza constantemente por meio das trocas comunicacionais, as quais dinamizam-se nas relações que envolvem os gestores das organizações. Assim, entende-se o motivo e contexto da questão que nos move nessa pesquisa.

### **3.2 ENTENDIMENTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional é bastante discutida no âmbito da comunicação organizacional. Não apenas no meio acadêmico, em um nível teórico e conceitual, a cultura também é base de debate e observações a partir das práticas cotidianas que se operacionalizam no dia a dia das organizações. Por sua vez, essas práticas acabam por despertar o interesse de diferentes profissionais inseridos nesses contextos organizacionais,

como administradores, gestores, psicólogos, comunicadores, pedagogos, sociólogos, antropólogos, entre outros, que procuram reconhecer e problematizar o tema da cultura.

A partir dos estudos de Mayo nas Teorias das Relações Humanas, que buscavam entender e determinar as relações da influência das condições físicas do trabalho sobre a produtividade dos operários, apresentados no segundo capítulo, foi percebido que os empregados também querem, precisam e podem se expressar. E que esses empregados, tanto quanto os gestores, também produzem sentidos e significados que vão além do que era imaginado e pretendido pelos gestores estrategistas das organizações mais tradicionais.

Com as organizações colocando os empregados como objeto de estudo e participantes do contexto organizacional, surgiu a importância de utilizar a comunicação nos primeiros pensamentos sobre a cultura nas organizações. De acordo com, Marchiori (2014, p.36):

A partir dos anos 1980, a pesquisa em comunicação organizacional se concentrou em uma visão mais interpretativa, na qual as organizações são vistas como cultura, cada qual com suas próprias histórias, valores, ritos e rituais, e comportamento cotidianos. Desde então, a comunicação organizacional se constituiu em um quadro de análise e visa compreender melhor os fenômenos de comunicação que ocorrem nas organizações.

Em outras palavras, o estudo da comunicação nas organizações permitiu entender e analisar os significados dos fenômenos comunicacionais e, também, estudar as organizações a partir da comunicação. Assim, foi possível identificar características e evoluções de cada uma das organizações, podendo entender como foram originadas as culturas organizacionais nesses contextos.

Para Marchiori (2006), se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e do discurso.

Culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. A cultura influencia os sistemas e comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes. Na organização acontece o mesmo, pois, tratando-se de um sistema aberto que recebe influências do meio ambiente, também pode influenciar esse meio” (MARCHIORI, 2006, p. 66).

Essas são concepções básicas, que para Marchiori (2006), muitas vezes não são levadas em conta pela gestão ou até pelos níveis de decisão dentro de uma organização, o que pode causar impacto negativo e até impedir o desenvolvimento de uma estratégia proposta. No âmbito organizacional, a “cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade” (MARCHIORI, 2006, p. 82). Para a autora, essa cultura é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, e, dessa

forma, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, para que haja cultura, é preciso fazer construção de significado/comunicação.

Segundo Robbins (2009, p.375), “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”. Ou seja, cada organização é diferente pelos seus valores, pela sua maneira própria de trabalhar, não podendo assim ser copiada.

A cultura cumpre diversas funções em uma organização. Primeiro, desempenha o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras. Segundo, proporciona um senso de identidade aos membros. Terceiro, facilita o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa fornecendo os padrões adequados para fundamentar o que os funcionários vão fazer ou dizer. Por fim, atua como sinalizador de sentido e mecanismo de controle a fim de orientar e dar formas às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores.(ROBBINS, 2009, p. 228)

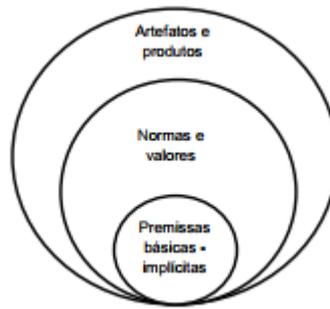
A cultura organizacional é o que vai direcionar os caminhos e as formas pelos quais a organização pretende chegar ao seu objetivo. Ainda que haja várias correntes sobre o tema, os estudos concordam que a cultura é inerente às organizações e que o seu conceito se relaciona com um conjunto de elementos compartilhados.

Schein (2009), argumenta que as diversas abordagens propostas por autores na tentativa de definir cultura remetem à ideia de que há um coletivo, ou seja, de que pessoas que participam de um mesmo grupo assumem ideias em comum.

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

De acordo com Trompenaars (1994), a cultura de uma organização pode ser analisada em diferentes níveis principais. Para ele, cada nível corresponde a diferentes fenômenos. Esses níveis são apresentados conforme figura a seguir:

**Figura 5:** Níveis da Cultura segundo Trompenaars (1994)



Fonte: Trompenaars (1994, p. 23)

O nível mais externo dos artefatos, conforme Schein (2009) comenta, são todos os produtos visíveis do grupo, como linguagem, móveis, roupas, tecnologias, maneiras de comunicar, mitos, valores, rituais, hábitos, entre outros. Segundo Trompenaars (1994), esses artefatos são o que definem as normas e valores de determinado grupo e muitas vezes são dificilmente decifráveis devido ao fato de que provavelmente serão uma projeção do que os indivíduos da organização sentem em relação a determinada cultura.

Já o segundo nível diz respeito as normas e valores que o um determinado grupo assume como “certo” e “errado”. Na visão de Trompenaars (1994), elas podem ser formais ou informais. De acordo com essas normas, os empregados provavelmente entenderão a forma apropriada de se comportar e o que pode ou não ser feito, ao mesmo tempo que os valores servem para facilitar a tomada de decisão de um grupo, determinando o que é “bom” ou “mau” dentro da organização.

Schein (2009) e Trompenaars (1994) afirmam que o nível mais interno, o de pressupostos básicos, é a base da organização, ou seja, a essência da cultura. Nesse sentido, segundo Schein (2009), um pressuposto seria um valor que configura um artefato. Os pressupostos demonstram o modo como o grupo sente, pensa e percebe dentro da organização. São verdades invisíveis e, normalmente, inconscientes.

Concomitante, a cultura organizacional na visão de Schein (2009), funciona como um guia, que orienta ou restringe o comportamento. Porém, a cultura é um conceito que está sempre em desenvolvimento, pois com o passar do tempo ela é influenciada por novas maneiras de pensar inerentes ao desenvolvimento do ser humano. Com isso, as organizações e os gestores que nela atuam passam a ser influenciados e moldados de acordo com essas mudanças.

De acordo com Schein (2009), conforme uma organização cresce e passa a ter mais sucesso, são criadas subculturas. A esse respeito, ele argumenta: “Isso é variavelmente chamado de divisão de trabalho, funcionamento, entretanto quando o número de pessoas, clientes, bens e serviços aumentam, se torna cada vez menos eficiente para o fundador coordenar tudo” (SCHEIN, 2009, p. 256). Ou seja, cada líder, baseado nas divisões hierárquicas e até mesmo no arranjo dos grupos, pode passar a ter a sua própria história e, com isso, desenvolverá um conjunto de pressupostos que “conviverão” com os outros pressupostos organizacionais já compartilhados, desde que haja coerência no processo. Segundo o autor, as mudanças são uma fonte potencial para adaptação e novo aprendizado, porém ressalta que é necessário um consenso interno para que não haja conflito.

Marchiori (2006) critica essa concepção de Schein, que os grupos só conseguem viver bem em consenso. Para ela, os conflitos são necessários e devem ser trabalhados para que a organização possa seguir novos rumos e possa haver inovação e criatividade.

Ao final desse tópico, entendemos que a cultura organizacional é o resultado de aprendizados do grupo, os quais são parcialmente influenciados pelos gestores (SCHEIN, 2009). Para chegar ao enfoque deste trabalho, discutimos no próximo tópico as características do gestor e atuação na cultura organizacional. Essa revisão é base para que se reconheça que as organizações utilizam seus empregados em prol de seus objetivos e que existe uma preocupação por parte dos gestores no desenvolvimento de seus empregados.

### **3.3 ATUAÇÃO DOS GESTORES NA COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL**

Pensar no papel dos gestores no contexto sobre a cultura organizacional se torna algo comum no estudos atuais, visto que eles atuam como ponto de conexão entre a organização e os empregados. Desde os primeiros estudos da administração de organizações é falado sobre o papel que os gestores têm sobre o trabalho e seus subordinados. No segundo capítulo, de acordo com as lógicas burocráticas, os gestores apenas transmitiam informações e ordens para os empregados. Porém, nas organizações orgânicas, por exemplo, os gestores têm o papel de se relacionar e manter uma troca de sentidos e informações com os empregados, criando e discutindo sentidos com os mesmos.

Nesse sentido, passou-se a analisar os gestores como líderes no contexto da comunicação e da cultura nas organizações. Com efeito de Schein (2009), liderança e cultura estão entrelaçadas, pois nenhuma das duas pode ser explicada por si só. É a própria cultura de

uma organização que define a liderança (quais pessoas devem ser promovidas, por exemplo), assim como a função de maior relevância dos líderes é criar e gerenciar a cultura. Da mesma forma, o autor atribui especial importância aos fundadores da organização, pois eles apresentam papel fundamental no processo de “estabelecimento” dos padrões culturais. Segundo o autor, os primeiros fundadores desenvolvem formas próprias de solucionar os problemas da estrutura, deixando impressas suas concepções de mundo aos demais. Na sequência, os gestores também acabam por desempenhar esse mesmo papel.

Assim também, Schein (2009) destaca que, embora a cultura seja o resultado de fenômenos complexos e seja apenas parcialmente influenciada pelo comportamento dos líderes, ela pode ser gerenciada. Ou seja, os líderes das organizações podem moldar a cultura por meio de seu comportamento. Logo, ela pode ser inserida, criada, moldada e/ou transformada: “esses processos dinâmicos de criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda” (SCHEIN, 2009, p. 1).

A gestão dos relacionamentos entre líderes e liderados/gestores e empregados forma uma rede de valor, que segundo Marchiori (2006), permite o desenvolvimento da maturidade de uma organização. A autora ressalta que sua visão é ampla, flexível e empreendedora, portanto não-mecanicista em relação à gestão de uma organização.

As interconexões entre cultura e comunicação fazem parte da gestão das organizações e justificam serem objeto de estudo. As pessoas, na arena organizacional, constroem comunicativamente a cultura à medida que geram significados, símbolos e discursos para todas as ações. O estudo gera a dimensão de “quem somos nós” como produtores dos espaços organizacionais” (MARCHIORI, 2009, p. 293).

Com isso, Marchiori (2006) reitera, cultura se forma pela atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de “personalidade da organização”. Para ela, “cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, o que é tido como válido para o grupo no momento vivenciado por ele” (MARCHIORI, 2009, p. 304). Segundo a autora, toda organização tem as suas características próprias, que conferem a identidade coletiva e o significado da instituição, sendo formada “por um conjunto de valores e crenças, atitudes e comportamento, modos de pensar e agir, partilhado pelas pessoas que a integram” (MARCHIORI, 2009, p. 341).

Assim, para Marchiori (2009), a relação da comunicação, da cultura e dos sentidos, não vem apenas dos gestores para os empregados, mas também, dos empregados para a organização. Nesse sentido, os grupos agem e reafirmam a cultura até o momento em que

novos comportamentos venham a ser valorizados pelo grupo em detrimento de outro. Dessa forma, culturas são continuamente formadas e transformadas pelas pessoas nas organizações.

Para os gestores, a ideia da Marchiori (2009) de uma cultura compartilhada, é o que ressalta o comprometimento das pessoas com valores, dando sentido emocional, estabelecendo identificação dos membros e aprovando ou não comportamentos dentro das organizações. Em outras palavras, o papel do gestor nesse contexto é comunicar efetivamente, engajar e entender os empregados, para que então, haja uma conexão e trabalho em prol dos objetivos da organização. Para Marchiori, “a comunicação é a fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando” (MARCHIORI, 2006, p. 79).

Sendo assim, ressaltamos o foco nos gestores de equipes das organizações, os quais impactam a cultura organizacional (SCHEIN, 2009) por meio de suas relações, e tendem a atuar como mediadores nos processos comunicacionais entre organizações e empregados. A estratégia utilizada pelos gestores nesse contexto, segundo Marchiori (2009, p. 358), é se tornar

especialistas que atuam como estimuladores e orientadores, uma espécie de pedagogos da informação, agindo no sentido de elaborar políticas, estabelecer espaços de comunicação e criar mecanismos de educação para a comunicação. Deixam, portanto, de ser difusores de informação para também atuar como estrategistas de interação e pedagogos da comunicação.

Os gestores trabalhando dessa forma, de acordo com Marchiori (2009), objetivam alcançar nas organizações dois pontos principais: a sustentação da própria existência da organização e melhorar a vida daqueles com os quais se relacionam. Assim, “a estratégia de gestão é totalmente responsável pela forma com que a organização se adapta ao seu ambiente e satisfaz as pessoas” (MARCHIORI, 2009, p. 145).

Com as mudanças nas organizações, os gestores passam a ter demandas diferentes do que tinham antigamente. Além de apenas comandar e delegar tarefas, o gestor passa a ter necessidade de competências comunicativas como afirma Kunsch (2009):

Na pós-modernidade, as organizações passam a demandar gestores com perfil diferente daquele exigido na modernidade. Dentre as várias mudanças nesse perfil, destaca-se a competência comunicativa, o que abrange conhecimento das possibilidades da comunicação como instrumento de gestão, habilidade para fazer articulações e promover a interação dos funcionários, além de atitude de desprendimento em relação à informação a que têm acesso para disponibilizá-la a seus funcionários. Informação deve ser compartilhada, e não utilizada como moeda de troca (KUNSCH, 2009, p 151 - 152).

Assim, como vimos ao longo do capítulo, a comunicação organizacional reafirma as relações entre os públicos para que a cultura organizacional aperfeiçoe o que a organização almeja. Esses dois pontos - comunicação e cultura - são recursos indissociáveis e estratégicos, que são responsáveis pelo desempenho das organizações. Sendo assim, o gestor além de trabalhar em prol da busca pelo atingimento de resultados, ele também é o responsável por manter um bom relacionamento e entendimento com os empregados, garantindo uma boa comunicação e um trabalho voltado para o atingimento dos objetivos organizacionais.

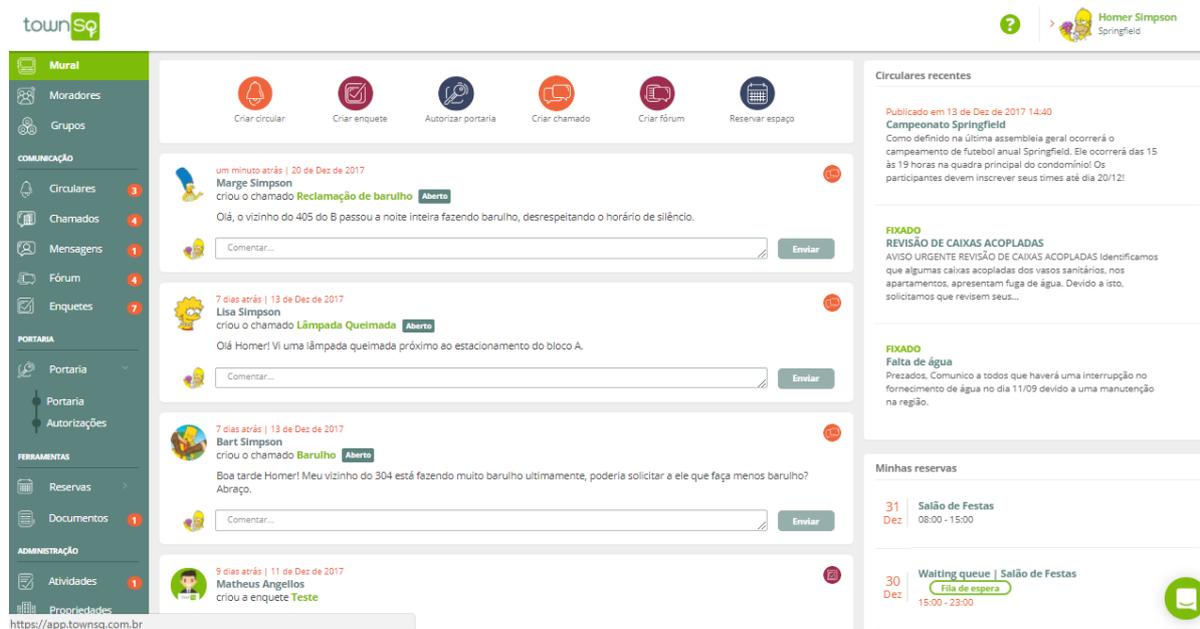
## 4. PERCEPÇÕES EM RELAÇÃO AS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR, DA COMUNICAÇÃO E DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM *STARTUP*

Neste capítulo mostramos o contexto da *startup* pesquisada, seu histórico e características. Logo após, descrevemos a estratégia metodológica adotada, que intenta responder aos objetivos e ao problema de pesquisa previamente estabelecidos. Também expomos os resultados obtidos frente aos dados coletados em entrevistas com gestores, apresentando percepções sobre as características do gestor, a comunicação e cultura organizacional.

### 4.1 A *STARTUP* PESQUISADA

A organização em que se empreende o presente estudo é a TownSq. Ela foi criada em 2013, sendo primeiramente chamada de SocialCondo. A *startup* se insere no setor de tecnologia com um aplicativo para gestão de condomínio, que possibilita o contato entre síndicos e moradores, reservas on-line, pré-autorizações na portaria, entre outros. O sistema possui versões para Web, iOS e Android e está disponível na língua portuguesa e inglesa:

Figura 6: Aplicativo do TownSq

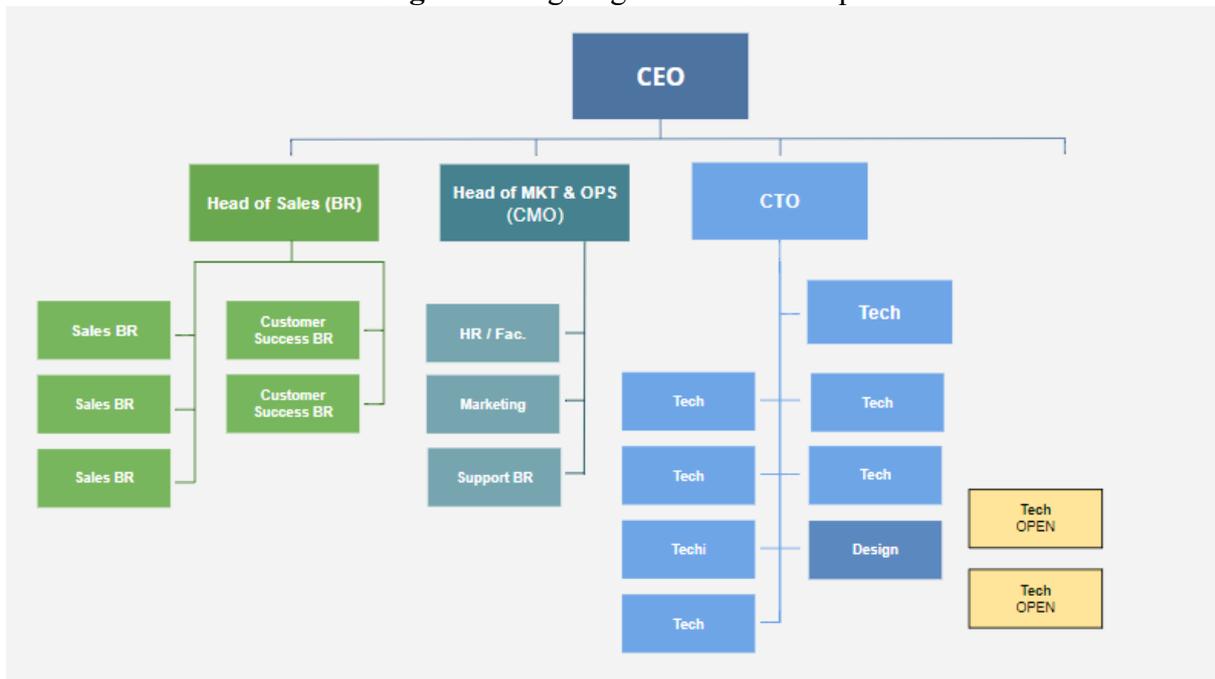


Fonte: site da TownSq, 2017.

Em quatro anos de existência a *startup* é a organização do segmento com maior número de usuários, com mais de 300 mil clientes distribuídos no Brasil e nos Estados

Unidos. E, atualmente, possui 20 colaboradores trabalhando no escritório do Brasil, com sede no bairro Bom Fim de Porto Alegre, conforme o organograma a seguir:

**Figura 7:** Organograma da TownSq



Fonte: Documento interno da TownSq, 2017.

Ponto importante a ser ressaltado sobre o contexto de *startups*, antes de iniciarmos a análise, é o fato de que os participantes destes ambientes utilizarem diversas palavras da língua inglesa, devido ao fato de essas organizações seguirem a lógica americana e, normalmente, buscarem ter um trabalho internacional. Além de serem formadas por um público interno jovem e acostumado a viajar pelo mundo.

A decisão pela pesquisa no contexto da TownSq se justifica, primeiramente, por esta apresentar as características de ser um *startup* e os gestores que nela se encontram já terem experiência nesse tipo de organização. Consideramos ainda as possibilidades de acesso às informações, bem como às fontes para entrevista, tendo em vista a proximidade da proponente<sup>2</sup> com a *startup* e os processos organizacionais que aí acontecem.

<sup>2</sup> A autora do estudo é parte da equipe da *startup* pesquisada desde 2016 e já atuou no processo de pós-venda com o público externo da organização (*customer success*) e suporte ao cliente. Atualmente, é responsável pela área de Gestão de pessoas (RH) na organização. Logo, nessa investigação, ao passo que possui a facilidade de acesso às informações e a compreensão do cenário pesquisado, a proponente também carrega o desafio e a responsabilidade em realizar um exercício de se distanciar, em muitos momentos, dos dados levantados para a realização do processo de pesquisa (coleta, análise e interpretação).

#### 4.1.1 Características da TownSq

A TownSq surgiu em 2013 com o intuito de levar tecnologia e agilidade para os lares de famílias brasileiras. Em 2014, a organização foi uma das quatro *startups* selecionadas para serem aceleradas pela Wow Aceleradora entre 144 participantes. No mesmo ano, a TownSq também foi selecionada para o Startup Brasil, programa de iniciativas do Ministério de Ciências, Tecnologia e Inovação. Entre 700 empresas, foi uma das 60 escolhidas para o programa que fomenta o empreendedorismo de alto impacto no país. Após ser destaque entre as *startups* do ciclo no Brasil, foi selecionada em 2015 para a primeira oportunidade fora: o Startup Chile.

Em 2017, a *startup* consolidou uma parceria com a maior administradora de condomínios do mundo, que fica sediada nos Estados Unidos. É então que a organização passa por uma nova renovação em sua marca, devido ao fato de que “Condo”, no inglês, significa um entre os diversos tipos de condomínios que atendem. Por isso, passam a ser TownSq.

TownSq é pronunciado como *town square*, fazendo referência ao símbolo mundial do local encontrado no coração de uma comunidade. Local este que é usado para reunir pessoas. Segundo o documento de cultura da TownSq, a organização se declara sendo um time de alta performance com a missão de “ajudar as pessoas a viver melhor juntas”.

Para isso, eles trabalham nesta missão com base em seus valores registrados no documento interno da organização, produzido pelos sócios. Sendo eles:

- Pensar grande: acreditam que pensar grande ou pequeno leva a mesma quantidade de esforço, então buscam sempre pensar grande;
- Ser ousado: eles entendem que construir grandes coisas significa correr riscos, então tomam soluções inteligentes e difíceis sem agonizar;
- Maximizar o impacto: realizam quantidades incríveis de trabalho importante. Demonstram um desempenho consistente e forte para que colegas e clientes possam confiar neles. Concentram-se em impactos reais e em ótimos resultados em vez do processo e da aparência;
- Fazer a coisa certa: eles entendem que devem fazer o que é certo, não o que é conveniente. Buscam não ser políticos quando discordam dos outros (com respeito) e dar *feedbacks* (retorno) honestos.

- Senso de comunidade: nunca dizem "este não é o meu problema". Estão comprometidos com a palavra e são leais. Tratam-se com respeito, independentemente da posição ou desacordo.

Para dar conta da discussão relacionada ao processo de comunicação em *startups*, destacamos no quadro a seguir alguns dos canais utilizados na comunicação interna da organização:

**Quadro 2:** Canais de comunicação interna da TownSq

CANAL	EXPLICAÇÃO
Slack	Canal de comunicação intranet que funciona como um espaço de conversa on-line ( <i>chat</i> ) entre grupos
E-mail	Canal direto de mensagens individuais ou em grupos
Quadros	Quadros físicos utilizados nas salas do escritório da TownSq
Whatsapp	Ferramenta de comunicação informal entre pessoas e grupos

Fonte: da autora, 2017<sup>3</sup>.

Além desses canais, existem outras formas de comunicação utilizadas com as equipes da TownSq, conforme quadro a seguir:

**Quadro 3:** Modos de comunicação face a face da TownSq

	O que consiste e periodicidade
“ <i>All brains</i> ”	Reunião mensal com todos os empregados da organização.
“ <i>One-on-one (1:1)</i> ”	Reuniões individuais entre gestor-gestor ou gestor-empregado. Acontecem no mínimo uma vez por mês e no máximo uma vez por semana.
“1:1 com <i>CEO</i> ”	Reunião realizada uma vez a cada três meses com cada um dos colaboradores individualmente com o CEO da organização.
“ <i>Daily meetings</i> ”	Reunião de, no máximo, 15 minutos realizada uma vez ao dia com o intuito de identificar o que será feito no dia e quais as prioridades nas tarefas de cada um dos empregados.
“ <i>Check-in</i> ” e “ <i>Check-out</i> ”	Reunião rápida realizada no início e no final de <i>sprints</i> das equipes

Fonte: da autora, 2017<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Informações coletadas por meio de conversas informais com os gestores da startup pesquisada.

<sup>4</sup> Informações coletadas por meio de conversas informais com os gestores.

Após compreender sobre algumas das características da TownSq, o desafio agora é descrever e argumentar sobre as estratégias metodológicas escolhidas para que reconheça as percepções dos gestores em relação as características do gestor em *startup*, na comunicação e na cultura organizacional.

## 4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de identificar qual a percepção dos gestores sobre a sua atuação na TownSq, considerando o âmbito da comunicação e cultura organizacional, optamos pela utilização de uma pesquisa qualitativa, que é realizada por meio de entrevistas. A pesquisa qualitativa compreende as qualidades dos fenômenos, subjetividades, experiências, opiniões e se distancia dos dados numéricos e estatísticos, mais típicos das pesquisas quantitativas (RICHARDSON, 2007). Segundo Godoy (1995), por meio da pesquisa qualitativa, os fenômenos podem ser melhor compreendidos no contexto em que ocorrem e de que são parte e assim serem vistos numa perspectiva integrada. “Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes” (GODOY, 1995, p.21).

Para atingir os objetivos estabelecidos foram feitas entrevistas em profundidade, com questionário semi-estruturado (quadro 6) com gestores de equipes em uma *startup*. Assim, foi possível entender como os gestores percebem o seu papel, como se comunicam com suas equipes e como percebem a repercussão de suas ações e comunicações na cultura organizacional em *startups*. Esta técnica foi escolhida devido a sua flexibilidade tanto na construção das perguntas quanto nas respostas dos entrevistados.

Para Duarte (2005, p. 62), a entrevista em profundidade é um “recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.” Ou seja, técnica qualitativa que busca informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las em prol de um objetivo de pesquisa. Esse tipo de técnica, segundo o autor, busca uma diversidade de informações e síntese de descobertas, ao invés de traçar conclusões precisas e definitivas, possibilitando um maior aprendizado para o pesquisador e envolvidos na pesquisa.

Nesse estudo, a aplicação das entrevistas<sup>5</sup> foi realizada de forma individual e gravada com roteiro-base pré-estabelecido no início de dezembro de 2017. As entrevistas foram realizadas pela autora deste estudo e tiveram autorização prévia dos entrevistados<sup>6</sup>. Sendo assim, foi escolhida a *startup* TownSq e quatro de seus gestores para serem objetos de estudo deste trabalho. Foram realizadas entrevistas individuais gravadas com duração média de quarenta minutos dentro do escritório da TownSq em um ambiente fechado.

Os entrevistados foram escolhidos de acordo com determinados pré-requisitos base: ser gestor direto de algum grupo ou equipe, ter conhecimento sobre *startups* e trabalhar atualmente em uma *startup*. Sendo o *CEO* (Diretor Executivo), gestor da equipe de diretoria que é composta por dois cofundadores e mais dois gestores. No quadro a seguir é identificado o perfil dos entrevistados, o cargo atual que ocupa, seu período neste cargo e o tempo que possui na organização.

**Quadro 5:** Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Idade	Período no cargo de gestor	Período na Organização
A	<b>CEO</b> (sigla inglesa de <i>Chief Executive Officer</i> , que significa Diretor Executivo em português) e co-fundador	28 anos	4 anos	4 anos
B	<b>CMO</b> (sigla inglesa de <i>Chief Marketing Officer</i> , que significa Diretor da Área de Marketing em português) e co-fundador	32 anos	3 anos e meio	4 anos
C	<b>CTO</b> (sigla inglesa de <i>Chief Technology Officer</i> , que significa Diretor-Chefe de Tecnologia em português)	28 anos	3 anos	3 anos e meio
D	<b>Gerente do time de negócios</b>	26 anos	4 meses	1 ano e meio

Fonte: da autora, 2017.

<sup>5</sup> Antes da aplicação do questionário, foram feitos 2 pré-testes.

<sup>6</sup> Modelo de autorização nos Anexos.

Após a identificação dos informantes da pesquisa, foi construído o roteiro-base das entrevistas, composto por vinte e três perguntas. Foram estabelecidas perguntas que se relacionassem com os objetivos específicos da pesquisa, tal como demonstra o quadro a seguir. O roteiro, inicialmente, buscou conhecer o perfil dos entrevistados e, logo após, separado e analisado por três temas: características do gestor e da gestão em startups, comunicação e cultura organizacional. Esse roteiro foi estipulado dessa forma visando dar conta de abranger todos os objetivos específicos estabelecidos anteriormente.

**Quadro 6:** Relação Roteiro de perguntas *versus* objetivos de pesquisa

PERFIL DO ENTREVISTADO	
1. Qual a sua idade e estado civil?	Definição do perfil dos entrevistados;
2. Como foi a sua trajetória dentro da organização até hoje?	
3. Qual o seu cargo atual e há quanto tempo o exerce?	
4. Você lidera diretamente algum grupo/time? Se sim, qual o papel desse time dentro da TownSq?	
PROCESSO DE GESTÃO EM <i>STARTUP</i>	
5. Quais são as características do gestor de uma <i>startup</i> ?	Identificar características do gestor em <i>startups</i> ;
6. Para você qual o papel dos gestores nas organizações? (organização tradicional, burocrática...)	
7. Qual o seu papel como gestor na TownSq? Fale sobre o seu dia a dia de gestor (o que faz, papel, ações, rotinas, comunicação...)	
8. Quais são os principais desafios que você enfrenta atualmente sendo gestor na TownSq?	
9. E quais você acredita que são os principais desafios que os gestores de outras <i>startups</i> enfrentam atualmente?	
10. Como se dá a relação entre os gestores da TownSq? Como essa relação repercute na TownSq?	
11. Para você ser líder e ser gestor é a mesma coisa? *Caso a resposta seja sim: o que as duas coisas têm em comum? Caso a resposta seja não: quais são as diferenças?	
12. E para você o que significa ser líder na TownSq?	
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	
13. O que é comunicação pra ti?	Identificar como os gestores se comunicam com as suas equipes;

14. Como você acredita que acontece o processo de comunicação do gestor com as equipes dentro de uma <i>startup</i> ?	
15. De modo geral, como você acredita que acontece esse processo de comunicação dos gestores com as equipes dentro da TownSq?	
16. Quais os modos e meios você utiliza para se comunicar com a sua equipe? Explique quais são e quais seus objetivos.	
17. De que forma a sua equipe se comunica com você (gestor)? (como ocorre, meios, momentos...)	
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
18. Na sua opinião, o que caracteriza a cultura organizacional da TownSq?	
19. Que ritos ou hábitos você identifica em sua equipe? E na TownSq?	
20. Na sua opinião, qual é papel do gestor na cultura organizacional?	
21. Como você acredita que o modo de se comunicar/relacionar dos gestores com as equipes podem repercutir na cultura organizacional?	Identificar como os gestores entendem e atuam na cultura organizacional.
22. De que forma você, como gestor, atua na construção da cultura organizacional da TownSq?	
23. Para você, o que a cultura organizacional das <i>startups</i> têm em comum?	

Fonte: da autora, 2017.

Após a realização das entrevistas com os gestores, os relatos foram transcritos em formato de texto e organizados de maneira que permitissem o manuseio, interpretação e organização dos tópicos. Assim, para a análise dos dados, foi utilizada a categorização que consiste, conforme Duarte (2005, p. 298), “no trabalho de classificação e reagrupamento das unidades de registro em número reduzido de categorias, com o objetivo de tornar inteligível a massa de dados e sua diversidade”. Ou seja, o pesquisador desmembra os elementos em unidades ou em grupos similares a fim de impor certa organização às mensagens. Junto ao processo de categorização foi realizada a interpretação dos relatos dos gestores entrevistados.

De modo geral, a pesquisa bibliográfica feita é o embasamento teórico para as análises realizadas sobre a pesquisa qualitativa semi-estruturada. A seguir será apresentada a análise dos resultados a qual é composta por três blocos: o gestor nas *startups*; o gestor e os processos de comunicação; o gestor e a cultura organizacional.

### 4.3 CATEGORIA (A): GESTOR NAS *STARTUPS*

A categoria A tem como tema “Gestor nas *Startups*” que discute as características dos gestores de *startups* e o seu papel. A partir da visão dos gestores entrevistados foram identificadas ideias semelhantes e opostas sobre o gestor em *startups* e, a partir daí, foi feita uma subdivisão (subcategoria) em: Caracterização dos gestores nas *startups* versus gestores em organizações tradicionais e Dificuldades e desafios dos gestores nas *startups*.

#### 4.3.1 Caracterização dos gestores em *startups* versus gestores em organizações tradicionais

Destacamos aqui que, os gestores possuem características principais identificadas pelos entrevistados. Para eles, os gestores de *startups* possuem características mais flexíveis e dinâmicas, enquanto os gestores de organizações tradicionais normalmente se moldam e trabalham de uma mesma forma durante anos, mantendo os mesmos processos e formas de se relacionar com os empregados

Conforme discutido anteriormente, a partir da Teoria das Relações Humanas (Teoria Y<sup>7</sup> e X<sup>8</sup>) e, também, da Teoria Comportamental<sup>9</sup>, as pessoas passaram a ter papel central dentro das organizações. Assim, na visão dos entrevistados, os gestores de *startups* possuem características essenciais (como: ser inventivo, resiliente, criativo, ter calma - no sentido de não controlar tudo, entre outras) e precisam ser flexíveis para ter uma gestão de pessoas eficiente, como ressaltado por eles:

Entrevistado A: Numa *startup* se tu olhares quem está no papel de liderança ou gerência hoje não é só administrar os recursos, mas também tem que descobrir a forma que vai ser feita a entrega e o que precisa ser feito, o que pode ser mudado. É um papel muito mais inventivo do que administrativo.

Entrevistado B: [...] tem que ter visão e acho que flexibilização e resiliência, porque a *startup* tem essa característica que o futuro é muito incerto e a gente não sabe muitas vezes qual o caminho correto a seguir e por isso, muitas vezes muda de direção durante o caminho então o gestor tem que ser um pouco mais aberto a isso.

Entrevistado D: O grande perigo em uma *startup* é cair muito no modelo de comando e controle. Às vezes ter tantos desafios quase que imprevisíveis na tua frente e tudo

---

<sup>7</sup> Teoria que desenvolve um estilo de gestão mais aberto e dinâmico, que encoraja o crescimento individual.

<sup>8</sup> Teoria que reflete um estilo de gestão mais rígido e autocrático, que limita os empregados em padrões pré-estabelecidos.

<sup>9</sup> Em que McGregor propôs ideias como o processo de tomada de decisão participativo e identificou a necessidade de se entender a motivação dos empregados.

mudar tão rápido. Às vezes deixar as coisas maturarem, colher o ciclo de *feedback*, entender os padrões, pode ser um pouco frustrante. Então, ter essa calma para lidar com isso, acho que é uma das grandes, talvez a principal característica que um gestor precisa ter dentro de uma *startup*.

Além das características gerais dos gestores, os entrevistados diferem as suas características pessoais de acordo com o seu cargo de gestor. Cada um acaba tendo papéis específicos de acordo com as responsabilidades estipuladas pelos seus cargos. O Entrevistado B, por exemplo, afirma que apesar de trabalhar com a parte de gestão de suas equipes, ainda passa muito tempo trabalhando na parte operacional da organização. Dessa forma, podemos identificar que o gestor de *startups* não só gere, mas também, participa dos processos operacionais da organização, sendo um gestor dinâmico. Porém o entrevistado entende que além de gerir seu time, ele tem o papel de coordenar os demais times, e ter uma visão geral da organização: “Fazer uma liga entre os times também né, ver o que está acontecendo no desenvolvimento, no comercial, no atendimento ao cliente e em RH pra ver como tudo se liga para o nosso futuro” (ENTREVISTADO B).

O Entrevistado A ressalta que até pouco tempo atrás lidava diretamente com tarefas operacionais da organização, mas com a nova empresa parceira e, conseqüentemente, o crescimento da TownSq, foi necessário a diferenciação e reorganização de setores e cargos, alterando assim o seu foco de trabalho, tendo como prioridade atualmente a parte estratégica da organização e a gestão das equipes. Para ele, o seu papel atual consiste em:

O meu papel tá cada vez mais virando um papel estratégico, de dar direcionamento. Conseguir olhar o mercado e entender as oportunidades, desenvolver estratégias para conseguirmos executar. Como falei antes, inspirar as pessoas, o time inteiro mas principalmente as pessoas que trabalham diretamente comigo, como eu citei o diretor de negócios, o CTO, o CMO e um outro cofundador. Então, desenvolver esse planejamento estratégico, inspirar essas pessoas e trocar bastante ideia com elas. Acho que atuo bastante ainda na construção do time, tanto na construção quanto na desconstrução e operacionalmente tenho participado mais estrategicamente em *business development* (desenvolvimento organizacional) em parcerias importantes.

Ao falar de seu papel dentro da organização um dos entrevistados comentou sobre o fato de que as estratégias criadas para a sua área vem em coerência com o que o *board* (corpo de decisão da organização) da *startup* investigada estipula. O *board* é composto por fundadores (CEO e um cofundador), investidores e um conselheiro externo. Para o Entrevistado C o seu papel na organização consiste em colocar na prática essas estratégias:

O meu papel é a partir do nível estratégico, que quem elabora não sou só eu. No caso são os sócios, o *board*, o cliente, e a gente faz um *mix* de tudo isso, e assim surge uma estratégia. Mas como aquela estratégia tem que ser executada, passa a ser o meu trabalho”.

E, por último, o Entrevistado D vê o seu trabalho em dois grandes âmbitos: gestão de resultados do time e gestão de pessoas. Além de também ressaltar a questão da liberdade que as *startups* procuram dar para seus empregados. Como ele mesmo afirma, “gestão é de fato tu saber empoderar as pessoas, para que elas consigam seguir com as próprias pernas os processos e se tornarem os próximos gestores e líderes da empresa”.

Ainda na percepção do Entrevistado D:

Eu acho que é o principal dilema a ser trabalhado e eu me vejo o dia inteiro pensando nessas duas coisas: (a) como que a gente cria algo novo que seja mais inovador do que a gente está fazendo e, ao mesmo tempo, (b) como que eu consigo, de alguma forma, gerar interesse e auxiliar as pessoas (aquelas que estão mais na execução) para que consigam executar um trabalho muito bom e consigam inovar também. Então, em todos os níveis é transmitir esses valores e conseguir, de alguma forma, estar alinhando eles (os valores) para quem está mais executando (empregados) e para quem está mais pensando neles (gestores).

Em relação à diferenciação das características do gestor das *startups* e das organizações tradicionais, os informantes ressaltaram ideias complementares. Na visão dos entrevistados, o gestor de *startups* tem algumas características distintas em relação ao gestores de organizações mais tradicionais. Para eles, por exemplo, o gestor de *startups* não necessariamente precisa ser o especialista na área que está atuando, mas sim estar apto a aprender sobre determinado assunto.

O entrevistado D comenta sobre o fato de haver constantes mudanças na organização: "a principal característica de qualquer pessoa em uma *startup*, mas também de um gestor é a capacidade de lidar com a mudança. É muito rápido, tudo muda muito rápido e conseguir conduzir essas mudanças eu acho que é a principal característica que um gestor precisa ter". Em complemento, o Entrevistado C fala sobre a importância desse gestor saber trabalhar com diferentes cenários e grupos, reiterando a capacidade do gestor em ser flexível: "... mas como tu acabas sendo gestor de grupos de *expertise* (especialização) diferentes e de experiências diferentes, saber botar a mão na massa e não ter muito medo de virar algumas noites e fazer acontecer quando tu precisar fazer".

Ao diferenciar o trabalho do gestor de *startups* com o de gestores tradicionais, o entrevistado D levanta pontos, como sendo papel do gestor tradicional: planejar, executar e monitorar. Pontos esses que convergem com o que Fayol, na Teoria Clássica, definia como processo de administração ou gestão de pessoas: planejar, organizar, desenvolver/comandar, coordenar e controlar técnicas.

Entrevistado D: O trabalho do gestor dentro de uma organização maior é muito mais voltado a entender os fatos e de alguma forma planejar, executar e monitorar. E

dentro de uma *startup* é muito mais que dar um direcionamento mais amplo, de alguma forma estabelecer algumas restrições, mas não tantas que nem numa empresa tradicional; colher os *feedbacks* disso de uma forma rápida e conseguir conduzir esse processo e empoderar as outras pessoas.

Na visão do entrevistado, o gestor de *startups* tem o papel de compreender o comportamento humano, para então motivar e empoderar seus empregados, conforme estudado na Teoria Comportamental. Dessa forma, considera-se que a partir da visão dos informantes, que a flexibilização, a inventividade, a resiliência, criatividade e paciência, são características do papel do gestor em *startups* de hoje. No contraponto com as organizações mais tradicionais, observa-se que há uma visão de um gestor mais voltado ao controle e manutenção dos empregados.

#### **4.3.2 Dificuldades e desafios dos gestores nas *startups***

Essa sub-categoria abrange os comentários em que os entrevistados identificaram ao longo da pesquisa, alguns pontos que consideram ser os principais desafios e dificuldades que eles encontraram ou ainda se deparam trabalhando como gestor de uma *startup*. Isto é, aquilo que eles entendem e enxergam como difícil ou custoso no seu dia a dia.

As *startups* mudam de acordo com a sua maturidade e, com isso, os desafios dessas organizações e desses gestores também mudam. Nesse sentido, observamos a argumentação do Entrevistado A que aponta a questão da limitação de recursos e da necessidade em ser “sedutor” e inspirador no início da *startup*, para então conseguir investidores, clientes e recursos:

Eu acho que as principais diferenças numa *startup* é que o gestor precisa ser mais inspirador do que numa empresa normal porque geralmente a *startup* tem menos recursos, é pequena. Então, aquilo que eu sempre falo quando faço as palestras: tu começa sem dinheiro, sem tamanho, sem nada e tu precisas atrair talentos e a única forma de atrair talentos no começo é vender um sonho. Então, tu tens que ser mais sedutor, inspirador. E a outra característica, é uma palavra que eu gosto de falar é *resourcefulness*, que acho que não tem uma tradução exata para o português, mas que quer dizer “o cara que se vira”. Ou seja, que acha um jeito inteligente de resolver qualquer problema que ele enfrenta. Porque, diferente de uma organização mais estabelecida e maior, os cargos de executivos são diferentes, mas os de gerência, vamos dizer assim, sempre existe uma demanda para ser cumprida e o gerente vai gerir o time para que aquela demanda seja entregue, né?

Outro ponto levantado pelos informantes é que o desafio do gestor, é a habilidade de saber comunicar e de “saber ouvir”. Especialmente dar a atenção para o que os empregados

tem para agregar valor aos processos e evoluções da organização, tal como expõe o Entrevistado D:

É conseguir comunicar isso (as mudanças que acontecem) muito bem para as pessoas; saber ouvir o que elas tem a dizer, porque, num ambiente que muda tão rápido, inevitavelmente, tu vais ter pessoas que são mais especialistas que tu em determinados pontos do processo. Então saber ouvir, de uma forma muito rápida, processar aquelas informações, dar um direcionamento e conduzir as coisas, sem dúvida, é o maior desafio de um gestor.

Devido a diferenciação de cargos e responsabilidades desses gestores, nem todos os desafios identificados convergiam em um, mas todos estão conectados ao momento em que a *startup* se encontra. No caso do Entrevistado C, por exemplo, por estar cada vez mais próximo do trabalho de gestor e não da parte operacional, há a identificação de um desafio que abre novos horizontes de atuação para o seu dia a dia: “Eu acho que é o fato de eu ter que me desapegar da execução de algumas coisas. Então, acho que o meu desafio é sempre ver onde eu preciso atuar”.

Para o Entrevistado B e para o Entrevistado D, os desafios convergiam em alguns momentos pela aproximação de trabalho das duas áreas. O Entrevistado D acredita que na fase em que a *startup* se encontra, o seu “principal desafio é o crescimento da operação brasileira”. Reflete ainda sobre como operacionalizar isso em seus times de vendas e pós-vendas para haver um escalonamento das operações em que ele é responsável direto. No mesmo sentido, o Entrevistado B abrange alguns pontos como ser uma equipe muito boa, mas por ser jovem precisar de mais direcionamento e a dificuldade em captar bons recursos.

Uma equipe bastante jovem, precisa bastante de direcionamento, muito boa a equipe, mas precisa bastante direcionamento. E, como eu falei, a questão da incerteza do produto no sentido de a gente tem, muitas ideias e muitas coisas pra fazer, mas a gente tem que ter um foco e, assim, deixar de fazer muitas coisas pra conseguir ter um resultado melhor. A gente tem 50 ideias por vez e tem que apostar em uma ou duas por vez para ver qual é a melhor. Além da dificuldade da captação de bons recursos (humanos).

O Entrevistado D também afirma sobre o desafio de alocação de recursos:

“acho que hoje a gente têm dois grandes desafios na empresa: um é de modelo de negócios e outro de gestão que são clichê até, toda empresa tem isso, mas eu vejo que na parte de gestão, até pelo *background* (experiência) dos sócios, muitas vezes eu sinto que eu posso agregar mais pro time. E gestão, na verdade eu digo isso porque hoje um dos grandes desafios que a gente tem é de alocação de recursos, e alocação de recursos é gestão, é priorização”.

Dessa forma, as fontes ressaltam um desafio dos gestores de *startups* em comum: a construção dos times das organizações. Eles argumentam no sentido da dificuldade que eles e

outras *startups* encontram na captação de bons recursos humanos, tal como demonstra o Entrevistado A: “tem um desafio que a gente passa também, acho que a gente tá passando um pouco menos, mas que todos os outros também passam certamente que é a construção do time” . Já o Entrevistado B fala sobre a limitação de recursos financeiros, o Entrevistado C fala sobre a importância de conseguir confiar no time para conseguir delegar tarefas e, por último, o Entrevistado D fala que o principal desafio é conseguir atrair pessoas muito boas.

Entrevistado B: A gente tem dificuldade (de contratação de recursos humanos) não pela empresa em si, por ser *startup*, mas primeiro porque a gente tem financeiro limitado, às vezes é isso que acaba dificultando numa contratação. Bem diferente de uma multinacional que pode contratar qualquer um. Mas ao mesmo tempo isso ajuda, porque conseguimos contratar pessoas que estão mais interessadas e que vão trazer um resultado melhor.

Entrevistado C: [...] o maior desafio, independente do que a *startup* faça, é montar times que tu consiga confiar e delegar essas coisas (tarefas) para conseguir partir para os próximos problemas.

Entrevistado D: Eu acho que o principal desafio que tem uma *startup* que até, muitas vezes, não tem tantos recursos financeiro é de fato conseguir atrair pessoas muito boas. Porque se tu atraí pessoas muito boas para sua equipe a necessidade de gestão diminui, tu consegues empoderar mais as pessoas e as coisas fluem de uma forma mais rápida eu acho.

Dessa forma, nesta categoria foi evidenciado, pela visão dos entrevistados, o papel dos gestores nas organizações, as características de gestores de *startups*, a diferenciação que estes têm de gestores tradicionais, para então, por último, entender as dificuldades e desafios que os entrevistados deparam-se sendo gestores de *startups*.

#### **4.4 CATEGORIA (B): GESTOR E OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO**

Neste sub-capítulo foi abordado sobre como os gestores da TownSq se comunicam com as equipes, a importância que essa comunicação tem ou não para eles dentro da organização e quais são os modos e canais utilizados e objetivos de cada um. Recuperamos aqui elementos que já foram reconhecidos anteriormente sobre o processo de comunicação da *startup*.

#### 4.4.1 Características da comunicação nas *startups*

Um dos entrevistados ressalta que o processo de comunicação é importante em todos os momentos, desde a construção e planejamento de conversas até a forma e meios de se comunicar com os empregados. Conforme comenta o Entrevistado C: “se eu não souber me comunicar, ou se eu usar um meio errado, mesmo que poucas vezes eu usar o meio errado, pode ser bem trágico”. Para o entrevistado, se o gestor perder a confiança em um empregado ou vice-versa, não teria mais como voltar atrás e reconquistar essa confiança. Então, para ele, é necessário ter cautela na hora de planejar as conversas e formas de se comunicar dentro da organização. Já para o Entrevistado D, a comunicação é a base:

Comunicação para mim significa a base de qualquer alinhamento e eu acho que alinhamento é a base de qualquer equipe, de qualquer grupo que se propõe a fazer algo [...] Então, eu vejo a comunicação hoje como talvez o principal aspecto para conseguir ter relações positivas. E a base de gerar qualquer resultado dentro da empresa, visto que tu não geras resultado sozinho, é conseguir construir relações produtivas. Então, sem comunicação não existe nada do resto.

Os processos de comunicação são incentivados no time de gestores por meio de brincadeiras e competições, tal como mencionam os informantes. O Entrevistado C ressalta que os gestores possuem uma espécie de “competição interna” para verificar quem possui o maior número de mensagens para então identificar quem, naquele momento, está sendo mais “relevante” dentro da organização, demonstrando assim a importância que esse processo de comunicação tem para eles. Seguem as palavras do Entrevistado C:

Então, o único jeito da gente fazer dar certo isso (o trabalho e planejamento) é a gente se comunicando todos os dias, a todo momento. E é por isso que o *Slack* é a nossa ferramenta de comunicação, é a mais badalada de todas as nossas ferramentas. Inclusive internamente como a gente sabe que quem faz a comunicação fluir (no *Slack*), normalmente, é quem está sendo muito relevante e aí tem uma pequena “competiçãozinha” entre os leques (gestores) que é quem tem o maior número de mensagens de todos os tempos. Para mim comunicação é o que faz as pessoas conseguirem trabalhar porque sem ela, elas não conseguem.

Ainda conforme o Entrevistado C, cada gestor escolhe o meio de se comunicar com a sua equipe. Ao encontro dessa constatação, foi possível verificar, pela fala dos entrevistados, que os gestores possuem meios e modos específicos para cada tipo de processo de comunicação dentro de seus times. Foi identificado na fala dos gestores os quatro principais meios de comunicação utilizados na *startup* pesquisada: reuniões, conversas informais, e-mail e Slack.

Nesse sentido, uma das formas de processo de comunicação dentro da organização é a “relação face a face”, que parece ser parte importante das relações em uma *startup*. As reuniões, que acontecem com frequência, acabam sendo decisivas para estímulos aos empregados. Tal como relata o Entrevistado A sobre os meios de se comunicar com as equipes: “tem a comunicação mais pontual que, como a gente é uma empresa pequena, é só passar na mesa da pessoa e dizer, e tem as ferramentas de comunicação”. Para o Entrevistado D, “o foco (de comunicação) digamos que 70% é face a face, talvez uns 15% pelo Slack e os e-mails a gente utiliza só para questões de formalização mesmo e temos alguns grupos informais de comunicação para assuntos variados e não voltados a empresa”

Além dessa comunicação rápida e momentânea, os entrevistados convergem nas ideias ao apontar sobre outros modos de “relação face a face” como, por exemplo, as rotinas de reuniões e seus objetivos. Para Tavares (2007), as reuniões consistem em encontros de pessoas ou grupos para chegar a determinados objetivos, pode servir, por exemplo, para colher ou fornecer informações da organização. O Entrevistado A afirma que já existem processos estabelecidos de comunicação na TownSq e exemplifica a seguir os objetivos de cada um deles, conforme já ressaltado no quadro 3 anteriormente.

O primeiro deles são reuniões individuais que a gente chama de *one-on-ones* (reunião individual entre o gestor e o empregado), que é um processo que a gente tenta seguir de maneira bem séria, sem pular e tudo mais, em que os gestores tentam realizar, a critério de cada equipe, no mínimo uma vez por semana e no máximo 45 dias. (O gestor) senta com todas as pessoas da equipe e se tem uma conversa bem aberta entre essas duas pessoas, o gestor e o membro da equipe. Onde se identifica pontos onde o gestor pode melhorar, onde a pessoa pode melhorar, onde a empresa pode melhorar, o que está sendo feito de certo e errado, preocupações, aspirações e tudo mais. Além disso, tem reuniões operacionais com o time inteiro em períodos curtos. Como, por exemplo, o *daily meetings*, reuniões diárias entre os times para ver o que vai ser feito, o que não foi feito, quais são os próximos passos. Tem reuniões de fechamento semanal e mensal entre os times. Também o time de desenvolvimento tem *sprints* (períodos de tempos por tarefas), já no time comercial eles fazem reuniões semanais e uma vez por mês. Todos os meses, tem a reunião de fechamento mensal que é com a empresa inteira, que é uma reunião que eu acabo liderando.

Nesse mesmo contexto, o Entrevistado B, ao mesmo tempo em que ressalta sobre uma comunicação aberta para todos, traz o ponto de as reuniões mensais serem de caráter descendente, em que os gestores trazem estratégias para seus empregados. Robbins (2009) afirma que essa é uma comunicação que flui dentro de um grupo ou organização, dos níveis mais altos da organização para os mais baixos, com intuito de atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar aos subordinados sobre políticas e procedimentos e/ou fornecer *feedbacks* sobre desempenho.

Entrevistado B: Quando é com o time todo, toda a empresa, tem um caráter meio de conversa, mas mais *top-down* (de cima para baixo) para se dizer o que está acontecendo e quais vão ser os próximos passos. Tem abertura para todo mundo, mas é mais, né: “isso que aconteceu e para esse lado que a gente está indo”. Com os subtimes (equipes) já é mais interativo, pois cada time traz seu resultado, seja o time apresentando, ou seja, o gestor, é algo montado junto com o time. E as reuniões individuais é bem cada gestor/líder trazendo *feedback* e o outro lado também, para ver quais são os pontos a melhorar e para trabalhar junto, né?

Entrevistado D: Um gestor assume responsabilidade pela tomada de decisão, então nas empresas tradicionais isso acontece muito. Muitas vezes isso é uma linha *top-down*.

Mais uma forma utilizada para se comunicar com os empregados é por meio de comunicação intranet, que no caso da TownSq, é feita pelo Slack<sup>10</sup>. Essa plataforma de comunicação interna possui funcionalidades que lembram um *chat*, também possui chamadas em vídeo, permite customização de grupos e conversas, interação entre os participantes, além de possibilitar compartilhamento de diferentes tipos de arquivos. A comunicação intranet, segundo Tavares (2007), é uma rede interna que facilita a agilidade e a troca de informação. Conforme afirmado pelos entrevistados A e C, o Slack é utilizado para atividades e respostas mais rápidas.

Entrevistado A: A gente utiliza bastante o Slack, que é uma plataforma super boa, que fica salvo todas as conversas com as pessoas, tem canais específicos de interesse.

Entrevistado C: (A comunicação) é pessoal e Slack ou *chat* normalmente quando tem uma explicação mais profunda para dar, ou seja, o início de uma grande tarefa que a gente chama de um épico, cada pequena tarefa é um *history* (história) e cada tarefa é um épico. Slack normalmente é um *follow up* (acompanhamento de tarefas).

Por último, é enfatizado o papel dos e-mails dentro da TownSq e em que momentos eles são utilizados. Conforme comentado anteriormente, para Tavares (2007), os e-mails ou correios eletrônicos funcionam como uma comunicação *online* que, normalmente, é utilizada para passar informações urgentes, delegar tarefas, informar e convocar reuniões. O Entrevistado A comenta que: “[...] a gente sempre utiliza o e-mail também, para, vamos dizer assim, marcações de reuniões e tudo mais”. Já para o Entrevistado B o “e-mail é um pouco mais formal, porque tem encaminhamentos normalmente”.

É possível verificar, por meio da fala dos entrevistados, dois tipos de comunicação interna dentro da organização: relação face a face e a comunicação por meio de tecnologias. A primeira, acontece por meio de reuniões presenciais que tem objetivos específicos, conforme tratado anteriormente, e por conversas informais. E a segunda, acontece por meio

---

<sup>10</sup> O Slack tem acesso pelo endereço eletrônico [www.slack.com](http://www.slack.com).

de uma comunicação intranet, Slack e/ou e-mail. Além de ressaltar, também, a importância que a comunicação tem na visão dos gestores.

#### **4.5 CATEGORIA (C): GESTOR E CULTURA ORGANIZACIONAL EM *STARTUPS***

Neste subcapítulo é possível verificar a compreensão dos gestores sobre a cultura organizacional de *startup* e na TownSq, além de entender como eles, sendo gestores, atuam nisso. Assim, a Categoria (c) - “Gestor e cultura organizacional em *startups*” foi dividida em três subcategorias: Caracterização da cultura organizacional da TownSq na visão dos gestores; Papel e atuação do gestor na cultura organizacional; e Cultura organizacional em *startups*.

##### **4.5.1 Caracterização da cultura organizacional da TownSq na visão dos gestores**

Quando questionados sobre a caracterização da cultura organizacional da *startup* pesquisada, os entrevistados ressaltaram pontos diferentes. O Entrevistado A retoma a missão da organização: “acho que passa bastante pela nossa missão, a gente fala ali que é uma equipe de elite, de alta performance em busca de um objetivo ousado que é voltar a fazer as pessoas viverem melhor em conjunto”. Em complemento, o Entrevistado B reafirma a missão e acrescenta os valores da *startup*:

[...] a gente quer ser uma empresa muito grande, que a gente quer atingir várias pessoas e tem alguns aspectos que a gente levanta, que são cinco pontos principais [...] pensar grande, ser ousado, ter senso de comunidade, fazer a coisa certa e maximizar o impacto. Por que esses pontos? Porque na verdade são os pontos que vão identificar onde a gente quer ir.

No mesmo sentido, o Entrevistado D, reforçando os valores da organização, comenta sobre a cultura que eles buscam ter:

Eu acho que toda empresa tem uma cultura oculta que não é falada, mas eu acho que a cultura que a gente quer ter é muito voltada para de fato ser grande no que a gente faz e enfrentar grandes desafios e de fato se propor a isso. Acho que esse é o centro de tudo que a gente fala, ser grande e enfrentar grandes desafios e, ao mesmo tempo, fazer isso da forma certa, não de qualquer forma.

O Entrevistado C levantou outros pontos ao ser questionado sobre a cultura organizacional. Ele fala sobre os horários flexíveis e a relação de confiança e liberdade, principalmente, dentro da sua equipe: “[...] quebrar a confiança é uma coisa muito ruim e eu

acredito que é por isso que não acontece muito. É uma balança de confiança e liberdade. Porque quem tem a confiança ganha a liberdade e quem perde a confiança perde a liberdade”.

Além desses pontos, o Entrevistado B sublinha a importância das pessoas nas organizações:

[...] não é só como executar isso tudo, mas importante ressaltar que atrás desses aspectos estão pessoas. Não adianta só ter as palavras bonitas ali, tem que ter pessoas que sejam acima da média para atingir isso. Então, tem mais um ponto que pessoas boas vão trazer mais resultado, vão pensar “fora da caixa”, vão crescer mais junto com a empresa também.

Ainda na perspectiva da cultura organizacional, analisamos como os gestores pesquisados identificam rituais e hábitos - entendidos como operações rotineiras responsáveis por transmitir aos empregados o comportamento esperado, positivo e passível de reconhecimento (SCHEIN, 2009). Os entrevistados foram convergentes ao responderem sobre os rituais que realizam na *startup* pesquisada. Os Entrevistados B e C relembram sobre as rotinas de reuniões e sobre a confraternização mensal.

Entrevistado B: O rito de ter reuniões individuais entre os gestores e colaboradores, ter reuniões individuais diretamente com o *CEO*, reuniões mensais dentro dos times, além disso, a integração entre todos. Tem um rito mensal de confraternização e a reunião essa mensal que eu falei que é mais *top-down*, no sentido de informativo. Dentro dos times têm reuniões diárias de 15 min para melhorar essa comunicação interna para entender o que o colega está fazendo e no que pode ajudar.

Entrevistado C: Digamos assim, a reunião mensal com cerveja é uma coisa que “misturava” e sempre tinha ou até tem ainda hoje de vez em quando. As celebrações já é uma coisa que as pessoas esperam, então não deixa de ser um hábito, no geral todo mundo é bem receptivo a isso.

O Entrevistado A além de falar sobre as reuniões, lembra também de “gritos de guerra” que acontecem após as reuniões de time e sobre rituais que, segundo ele, “às vezes, passam despercebidos, mas não deixam de ser rituais”. Como, por exemplo: “muitas pessoas almoçam juntas durante o dia, mesmo que seja dentro da empresa. A grande parte das pessoas, ou se reúne para tocar violão [...]. Mas outra grande parte se reúne ali, 15 ou 20 minutos, para jogar *fla flu*<sup>11</sup> ou algo assim”. É muito comum em organizações do tipo de *startups* terem em seu escritório um ambiente de descontração como uma sala de jogos. Nesse sentido, o Entrevistado D também comenta sobre esses ambientes e hábitos:

Na TownSq um hábito que eu identifico assim de modo geral é que o time inteiro procura sempre ter alguns espaços de relaxamento, algo do tipo. A gente tem um *fla flu*, por exemplo, vejo que é algo bastante acessado dentro da empresa na hora do almoço, ou quando tem alguma coisa um pouco tensa assim, acho que o pessoal recorre ao *fla flu* assim.

---

<sup>11</sup> Jogo de futebol de mesa.

Identificamos neste tópico características da cultura organizacional e características da TownSq. Podemos ressaltar as relações entre liberdade e confiança expressada pelos entrevistados. Também observamos que diferente de organizações tradicionais, há um ambiente mais descontraído como a presença de jogos que, por exemplo, permite e incentiva momentos de relaxamento. Além de apontar rituais e hábitos mencionados pelos gestores da TownSq.

#### 4.5.2 Papel e atuação do gestor na cultura organizacional

Os entrevistados relatam a conexão entre comunicação e cultura organizacional, ressaltando que um precisa do outro para existir. O Entrevistado D compreende que o modo de se comunicar dos gestores tem sim impacto na cultura. Nas palavras dele, isso acontece porque “o gestor é o tradutor, se ele traduz bem todo mundo entende, se ele traduz mal ninguém entende e gera um desalinhamento muito grande”.

O Entrevistado C complementa afirmando que, como o gestor tem contato individual com cada empregado, assim ele tem mais chances de “influenciar” as pessoas uma a uma.

Entrevistado C: (Em relação do papel do gestor na cultura organizacional) Eu acho que é praticamente todo na verdade, porque as pessoas, no geral no meu time, eu vejo com um ambiente, né? Só que como o gestor, que conversa particularmente com cada uma dessas pessoas, ele tem a chance de influenciar o ambiente um a um, sabe? Então, querendo ou não, eu acho que isso é meio “perigoso” talvez, que ele (gestores) tem esse controle.

Para os entrevistados os gestores têm papel de reconhecer ações vistas como “certas ou erradas” e ser exemplo a ser seguido, incentivando a cultura que querem para a organização. Dessa forma, os entrevistados afirmam:

Entrevistado B: (O papel do gestor é) mostrar exemplo e ajudar cada um a entender o que está fazendo certo ou errado, dar direcionamento [...]. Motivar, reforçar e mostrar exemplo dos aspectos da cultura que a empresa quer e segue para mostrar isso pros funcionários, todo mundo, enfim. E até pra outros gestores. né? Então realmente é reforçar os papéis que a gente quer seguir e o lado de liderança também como a gente falou. Acho que é muito importante o *lead by example* (liderar pelo exemplo), né? Então, se eu to dizendo que a gente quer ser grande, então como eu to agindo dessa mesma forma?

Entrevistado C: Então eu vejo que esse papel do gestor na cultura organizacional é apontar o que é legal, o que é muito bom dentro daquela cultura, e o que é errado e o que não é esperado dentro daquela cultura, então ele é meio que o protetor da cultura, digamos assim.

Entrevistado D: Eu acho que o papel do gestor é sempre estar muito vinculado à cultura e controle de resultados. O gestor de alguma forma, a partir do momento que ele gerencia outras pessoas, ele tem que ser um exemplo daquilo que a empresa

acredita ser o caminho correto, tanto na questão de valores e na forma de tomada de decisão.

Trazemos aqui também a discussão sobre a relação entre a comunicação e a cultura organizacional na perspectiva dos informantes. Destacamos o entendimento do Entrevistado B, que argumenta que esses dois aspectos estão bastante ligados, pois todo o dia a dia, todo o trabalho desenvolvido é baseado em comunicação. Nas palavras desse entrevistado:

Então, a medida que as pessoas - todo mundo que está trabalhando junto - conseguem se comunicar melhor, conseguem passar para os dois lados e entenderem o que é a cultura da empresa, o que realmente estão buscando e como vamos chegar lá juntos. Então comunicação e cultura estão bem interligados. Na verdade a comunicação é a base para todo o resto, porque “ah” tem a cultura lá muito legal, mas se as pessoas não entenderem o que é, acaba ficando difícil.

Neste tópico buscamos entender, por meio da visão dos entrevistados, o papel que o gestor tem na cultura organizacional e como a forma que ele se comunica e atua pode influenciar esse ambiente. E quais são, para eles, as atitudes e ações que o gestor deve ter em relação a essa cultura.

#### **4.5.3 Cultura organizacional em *startups***

Uma cultura organizacional voltada para mudanças, desafios, formada por profissionais altamente qualificados, que busca sempre inovar e, com isso, ter crescimento - assim é vista, de modo geral, a cultura organizacional de *startups* pelos entrevistados. Para explorar essas percepções, a seguir é feita uma relação entre *startups* e organizações tradicionais, possibilitando caracterizar a cultura organizacional de *startups* na visão dos gestores.

Para o Entrevistado D, “as pessoas entram numa *startup* pra fazer diferente e não fazer mais do mesmo”. Ele acredita que

nas startups por ter um aspecto um pouco mais amplo geralmente, inicialmente tem uma cultura um pouco mais aberta, mas toda cultura de *startup* visa um pouco do que eu falei que a nossa visa, que é fazer algo realmente grande, disruptivo, e de fato conseguir gerar um grande impacto a partir disso [...] Então acho que não tem nenhuma startup que tenha uma mentalidade tradicional.

Nesse sentido, o Entrevistado C compara a cultura organizacional de organizações tradicionais com a de *startups* e, com isso, afirma que em grandes organizações o empregado não possui voz para opinar nas metas e estratégias. Já em uma *startup*, na perspectiva dele, existe certa liberdade de opinião, por exemplo. Nas palavras do Entrevistado C - “acho que a pessoa entra na *startup* imaginando que ela vai ter algumas liberdades que empresas grandes

não dão, não só com horários e tal”. Nesse sentido, podemos comparar as *startups* com as organizações orgânicas, que possuem caráter mais flexível e são mais dinâmicas.

Outra questão abordada em relação a diferenciação mencionada foi sobre as *startups* buscarem por pessoas com perfil empreendedor, ou seja, alguém que possui iniciativa, vontade de mudar e coragem para assumir riscos junto com a organização. Revelando assim, uma cultura aberta a participação dos empregados. Para o Entrevistado B, as *startups* visam crescer com novas ideias, abrindo espaço para as os empregados pensarem “fora da caixa” e trazerem novas ideias. O informante complementa, relacionando com as organizações tradicionais:

[...] numa empresa tradicional tem muito mais bloqueio, muito mais burocracia para trazer qualquer novidade, para mudar processos, para implantar uma coisa nova. Na *startup* tem espaço para isso, se uma pessoa trouxer uma ideia, se a ideia for boa, né? (Se a ideia for boa, o empregado), Vai conseguir executar de alguma forma, mostrando que aquilo tenha resultado, e poder evoluir cada vez mais.

Para fazer parte desse ambiente que busca inovações, segundo os Entrevistados A, B e D, é necessário trabalhar bem com mudanças, além de ter um “*fit* cultural” (indivíduo que se encaixa com a cultura da organização, que possui os mesmos propósitos). No comentário sobre isso, o Entrevistado A entende que “[...] todas as *startups* dividem isso culturalmente - que a pessoa precisa ter um “*fit* cultural” com *startups* e empreendedorismo”. Ou seja, perfil de quem sabe buscar soluções para problemas, que consegue resolver situações sozinho e ir atrás de novas ideias para a organização. Ainda nas palavras do Entrevistado A, evidenciam alguns indícios de uma cultura de ser autosuficiente, resolver as situações com poucos recursos, ter uma necessidade rápida de adaptação:

[...] É o cara que vai saber se virar, que não vai ficar reclamando que não tem recurso, que está bloqueado pelo fulano, [...], não é o cara que quer tudo no preto no branco, estabilidade. Então, acho que o que é comum a todas *startups* em termos de cultura é aquela cultura do empreendedorismo mesmo, do “se-virol”, “se vira malandro”, do cara que consegue se adaptar rápido a mudanças, que não tem problema com o caos.

Na visão dos gestores, é importante mostrar o papel das pessoas no contexto organizacional. Diante disso, um dos entrevistados afirma que o gestor de *startups* valoriza seus empregados e que, se um indivíduo fez parte da organização é porque ele realmente tinha importância naquele contexto. E que, assim como o gestor vai tentar buscar o melhor por ele, a pessoa também vai dar o seu melhor como empregado para existir essa “troca”, como o entrevistado exemplifica a seguir:

Entrevistado C: O gestor também vai cuidar do teu interesse: se tu passa por essa empresa é porque eu to vendo que tu adiciona muito valor naquela empresa, se não tu não estaria aqui, tu seria demitido. A pessoa sabe disso e se ela precisar que tu (o gestor) lute por ela tu vai lutar, por exemplo: eu (empregado) recebi uma proposta do mercado, mas eu quero ficar aqui (na organização), mas assim, com este salário, não tem como. A pessoa (empregado) sabe que tu (gestor) vai fazer de tudo ao teu alcance pra proteger o interesse dela também (para que o empregado possa continuar na organização sentindo-se bem). Apesar da startup ter a insegurança do dia a dia, sabendo dos números pra cima e pra baixo, é super transparente, tem essa sensação de segurança de que alguém está cuidando do teu interesse.

Ao final das análises das três categorias temáticas - Gestor nas *startups*; Gestor e os Processos de Comunicação; Gestor e Cultura Organizacional em *startups* - entendemos que o gestor tem papel fundamental na cultura organizacional. E que, eles possuem características e papéis diferentes dos gestores de organizações tradicionais, conforme reforçado pelos entrevistados. Para podermos refletir mais a fundo sobre esses assuntos, ainda existem muitos desafios que o ambiente acadêmico tem que reconhecer e que pesquisas podem promover, a partir da relação de teorias e práticas. Assim, o desafio continua no sentido de acompanhar as mudanças constantes que organizações como as *startups* dispõem à sociedade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada assumiu o desafio de debater sobre as características do gestor de *startups* e identificar como eles se comunicam com as suas equipes e, também verificar como os gestores entendem e atuam na cultura organizacional. Frente a isso, desenvolvemos um estudo que tratou de questões teóricas como as teorias das organizações, entendimentos sobre gestão, *startups*, comunicação e cultura organizacional. Empreendemos também a pesquisa empírica a partir de entrevistas com os gestores da *startup* a fim de responder a pergunta-problema e atender aos objetivos dessa investigação. O grupo de gestores entrevistados discutiram também sobre sua atuação na TownSq, como *startup* que foi base para a pesquisa realizada.

Partindo das discussões sobre o ambiente organizacional, à luz de teorias da administração e da comunicação, desenvolvidas no “Capítulo 2” deste documento, entendemos o contexto organizacional e como surgiu a necessidade de estudar e entender as relações internas das organizações, para que eles agreguem valor à organização e, não sejam apenas uma ferramenta de trabalho. Ademais foi entendido as características do gestor frente a teóricos com visões mecanicistas e organicistas para, então, compreender a relação que o gestor tem no contexto organizacional e nas *startups*.

No “Capítulo 3”, primeiramente buscamos contextualizar a comunicação, seus processos e a cultura nas organizações. Logo em seguida, relacionamos a atuação do gestor neste ambiente e como ele utiliza da comunicação para reforçar a cultura organizacional que almejam. Por fim, entendemos que é necessário refletir sobre o papel da comunicação no ambiente interno das diferentes organizações e o modo como os gestores se comunicam com suas equipes. Nesse momento, a cultura organizacional está ligada à comunicação que acontece no ambiente da organização e que aí se atualiza a partir de características e hábitos identificados na organização.

No debate levantado pelo objetivo “(a) identificar características do gestor em *startups*”, verificamos que os gestores dessas organizações possuem o papel de garantir o andamento adequado da *startup*, acompanhando e se adaptando às mudanças que podem vir a ocorrer nessas organizações. O gestor de *startup*, conforme analisado, possui caráter empreendedor e inovador, com características principais que se destacaram ao longo deste estudo, como: flexibilidade, capacidade de ser inspirador, motivador, dinâmico e paciente em momentos de mudança.

Outro objetivo dessa pesquisa foi (b) identificar como os gestores se comunicam com as suas equipes”. Nessa discussão observamos a forma que os gestores se comunicam com as suas equipes e os meios/canais utilizados. Além disso, constatamos que entrevistados entendem que a comunicação é base para o andamento da *startup* e para o trabalho do gestor, e que conhecer sobre os processos de comunicação pode ser um aliado para os gestores. Nesses cenários organizacionais, a comunicação parece se distanciar da ideia mecanicista como central, em que a comunicação é feita apenas de forma descendente. Nas *startups* a comunicação está mais voltada para um sentido de troca de informações e ideias. Assim, por meio do estudo, identificamos que os gestores da TownSq atuam em processos de comunicação formais e informais, de relação face a face e por meio de tecnologias, com uma base estruturada. Ou seja, os processos existem e os gestores os entendem, porém ainda tem pontos de evolução na forma em que esse discurso é passado para outros e na forma que os gestores comunicam-se entre si.

O último objetivo específico propôs dar conta de “(c) identificar como os gestores entendem e atuam na cultura organizacional”. Percebemos que os gestores entendem a cultura organizacional de *startups* como um ambiente que possibilita uma certa liberdade de opinião, flexibilização de horários de trabalho e que incentiva espaços de descontração. Com uma cultura voltada para mudanças, inovação, formada por profissionais altamente qualificados e que buscam assumir riscos para crescer. Além de falarem sobre a missão, valores, hábitos e rituais identificados na TownSq e nas equipes. Outro ponto importante, foi verificar como eles entendem que atuam na cultura organizacional. Conforme destacado anteriormente, os gestores buscam identificar ações como certas e erradas para reforçar os valores e objetivos da organização, além de liderar pelo exemplo.

De modo geral, sobre as *startups* foi possível considerar que essas organizações estão ganhando espaço no mercado econômico e na sociedade. De um cenário mecanicista, com organizações rotinizadas, planejadas, com uma gestão voltada ao controle e operadas como se fossem máquinas (MORGAN, 2007), aqui neste estudo, entendidas como organizações tradicionais, surgem as organizações tidas como orgânicas. Essas possuem um ambiente mais flexível, adaptável a mudanças e com uma gestão voltada para o desenvolvimento das pessoas e abertura para a participação de seus empregados. A partir desses conceitos, foi possível identificar as *startups* e seu modelo de gestão como organizações organicistas.

Um dos principais desafios de realizar essa pesquisa foi voltar as discussões teóricas e os autores nas análises, além de no primeiro momento do trabalho, ter dificuldades ao encontrar questões teóricas e bibliografias na área de comunicação sobre *startups*. Outro

ponto importante, foi realizar o exercício de se desafiar e analisar cenários em que a autora proponente faz parte.

Segundo Marchiori (2006), os gestores não podem viver sem a comunicação, ou seja, a organização depende da comunicação para sua sobrevivência. Nesse sentido, a intenção é que esta pesquisa contribua com a área de Relações Públicas no que tange essa maneira de se relacionar, compreender e auxiliar nas formas de relacionamentos que acontecem em organizações mais dinâmicas como as *startups* e quais serão os desafios para os profissionais de comunicação nesse contexto.

Como possíveis desdobramentos do estudo, pode-se pensar em pesquisas acadêmicas que mostrem as impressões dos empregados sobre a atuação dos gestores em *startups*. Assim, por ser um campo de pesquisa bastante mutável, já que a todo o momento surgem inovações, estudos nesse sentido podem sempre ter continuações.

## 6. REFERÊNCIAS

ACS, Zoltan; AUDRETSCH, David. *Entrepreneurship, Innovation and Technological Change*. Hannover: Now Publishers Inc, 2005.

CURVELLO, João José de Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Edição Revista e Atualizada, 2012.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N., organizadoras. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_.; BRANCA, Marlene. Relações Públicas – Processo histórico e Complexidade (p 53 - 70). In: MOURA, Cláudia Peixoto. **História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008.

\_\_\_\_\_. **Comunicação, Organizações e Comunidade: Disputas e Interdependências no (Re)Tecer as Culturas**. Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP em 2009.

\_\_\_\_\_. **Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação**. In: Margarida Maria Krohling Kunsch. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. 1 ed. São Caetano do Sul - SP, 2010

BOM ÂNGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro. Elsevier, sétima edição. 2003. Acesso em: 22 de setembro de 2017. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/thiagolmaciel/teoria-geral-da-administracao-idalberto-chiavenato-7-ed-2003>>.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 7.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

COSTA, Silvia Generali da. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro/RJ: LTC, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade (p.62-82) In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. (orgs). São Paulo: Atlas, 2005.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 6ª edição. São Paulo, Pioneira, 1980.

FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias; evolução e tendências da moderna administração de empresas**. Ana Carla Fonseca Reis, Maria Isabel Pereira -- São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Modelos de gestão**. 3. ed - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FRONZA, Farlei; ZANGUINI, José Augusto; MACHADO; Denise Del Pra Netto. A comunicação na construção da imagem da IES - Metáforas nos cursos da Escola de Comunicação da Unibrasil, **Cadernos da Escola de Comunicação**. Curitiba, v.1 n.7 p.1-10, 2014.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995.

HARTMANN, Victor Hugo Pereira. **Startup: uma nova forma de empreender**. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS), Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3966/1/20962401.pdf>> Acesso em: 24 outubro 2017.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Entrepreneurship**. 5º Ed. New York: McGraw. Hill Hogher Education, 2002.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro/ RJ: Campus, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Volume 1 e 2. São Paulo, 2009

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

MOURÃO, Isaura. ; PENNINI, A. Rudimar Baldissera: Comunicação Organizacional sob a lente da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de L; PENNINI, Anice; MOURÃO, Isaura. **Compreendendo um campo de conhecimento: reflexões epistemológicas sobre a Comunicação Organizacional a partir de autores brasileiros**. Curitiba, PR:CRV, 2015.

\_\_\_\_\_. **Conhecimento e mudança**. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional e Perspectivas Metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N., organizadoras. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização: edição executiva. 2.** ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre a comunicação e humanização nas organizações. In: Kunsch, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação como fator de humanização nas organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. P. 81-89.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2007.

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.

REGO, AMÉRICO, & CUNHA, Miguel Pina e. **A essência da liderança: mudança x resultados x integridade (3.<sup>a</sup> ed.).** Lisboa: Editora RH, 2007.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2009.

RODRIGUES, Ellen Laura Aparecida; RODRIGUES, Gabriel José; RUIVO, Thais de Cássia da Silva. **Tipos de gestão e suas respectivas lideranças.** Associação Cultural Educacional de Itapeva, Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva. 2014. Acesso em: 15 de novembro de 2017. Disponível em: <[http://fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/enQi5HvjghFIkTF\\_2014-4-16-14-11-22.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/enQi5HvjghFIkTF_2014-4-16-14-11-22.pdf)>

SILVA, Francisco Aguiar de Melo. **Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: o reverso da “medalha”.** Universidade do Milho, 2013

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, Socialism and democracy.** 5<sup>a</sup> ed. London: Routledge, 1976

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica (p 51-61) In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** (orgs). São Paulo: Atlas, 2005.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** São Paulo; Atlas, 2007.

TOWNSQ, 2017. Disponível em: <[www.townsq.com.br](http://www.townsq.com.br)> Acesso em: 21 dez. 2017.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios.** São Paulo: Educator, 1994.

WEBER, Maria Helena. **Comunicação Organizacional, a síntese. Relações públicas, a gestão estratégica.** Revista *Organicom*. Ano 6, Número 10/11, 2009.

## 7. ANEXOS



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

### A U T O R I Z A Ç Ã O

Eu (nome do(a) entrevistado(a)).....  
....., abaixo assinado(a), autorizo (nome do(a) estudante)....., estudante de (nome do curso)....., da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título .....

..... e está sendo orientado por/pela Prof.(a.) Dr.(a.).....

Porto Alegre, ..... de ..... de 20 \_\_\_\_ .

---

Assinatura do entrevistado