

O papel da comunicação interna para o sucesso de uma startup¹

Wellerson Roggia Leiria
Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí/SC

MSc. Danielle Antunes de Oliveira
Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí/SC

Resumo

O presente estudo tem como objetivo evidenciar o papel da Comunicação Interna para a melhoria do ambiente organizacional e conseqüentemente para o sucesso das startups, considerando que estas empresas possuem características peculiares e determinantes como por exemplo inovação, estruturação enxutas e flexíveis entre outras características. Para embasamento teórico foram estudados as startups e a Comunicação interna. A pesquisa caracteriza-se como exploratória com abordagem qualitativa, cujo levantamento bibliográfico foi constituído com base em livros e artigos. Constatou-se que a CI, por meios de suas estratégias, focadas nas características empresariais e no perfil do público interno, possui requisitos capazes de contribuir para o sucesso das startups.

Palavras-chave: Startups; Fatores de sucesso; Comunicação Interna; Modelo de comunicação com os funcionários.

Introdução

Nas últimas décadas, um novo tipo de empresa surgiu e se consolidou com um modelo de negócios que valoriza a flexibilidade, a agilidade e pela inovação. Estas empresas, chamadas startups, têm exercido papel central na economia atual além de, fazer surgir um novo ecossistema de negócios que envolve empreendedores, universidades, aceleradoras, investidores, governo e entidades, entre outros.

Startups, são empresas de baixo investimento, com grande risco envolvido, focadas em inovação e com um modelo de negócios altamente escalável, isto é, que podem multiplicar seu alcance e seus ganhos em um curto período de tempo (KIDDER, 2012). Este modelo de negócio, de crescimento rápido e capaz de atingir grandes mercados, traz um novo contexto organizacional, caracterizado por uma cultura e visão de mundo diferente de outras empresas, nas startups, grande parte do seu público interno é jovem, ligado a tecnologia, que arrisca e tem autonomia.

¹ Trabalho apresentado no Espaço Jovem Pesquisador, na categoria Comunicação, consumo e organizações, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

Com uma estrutura não hierarquizada e liderança engajada, delega e inspira para a criatividade para um novo modo de trabalhar, de se relacionar com os colegas. Para Rezende et al. (2015), um grande número de startups, um ecossistema efervescente com oportunidades cada vez mais atrativas, com fundadores e lideranças jovens ganha espaço ao propor um novo modo de trabalhar e encarar a carreira.

A comunicação interna desempenha uma função estratégica no âmbito empresarial, pois visa a construção simbólica de um espaço que visa constituir e aproximar os públicos aos propósitos centrais da empresa (CURVELLO, 2012). O processo de comunicação interna é indispensável em qualquer tipo de organização e nas startups, ajuda com que a cultura empreendedora seja transmitida e apreendida pelos funcionários, fazendo com que estes compartilhem suas ideias, tomem a iniciativa e assumam os riscos e responsabilidades, atitudes esperadas num ambiente de inovação e para o sucesso do negócio. Mas, quais são os outros fatores que podem determinar o sucesso de uma startup? Com quais destes fatores, as estratégias de comunicação interna podem contribuir?

Com o intuito de responder esta problemática, o estudo tem como objetivo identificar com quais fatores de sucesso das startups a comunicação interna pode contribuir. Para isso, buscou-se especificar o modelo de negócio de startup, constatar as características do seu ambiente interno, mapear os fatores que contribuem para o sucesso e evitam a falência destes negócios e identificar um os elementos de um modelo eficaz de comunicação com os funcionários.

A pesquisa a ser realizada neste trabalho é classificada como exploratória e para o procedimento de coleta de dados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica por meio de artigos científicos, livros e notícias a respeito da temática, em sites especializados na internet. O tema da presente pesquisa se insere no contexto da atualidade, onde as startups se consolidam no Brasil e para as quais, o profissional de relações públicas deve reconhecer o modelo de negócio e desenvolver ações de comunicação adequadas as características desse tipo de organização e seja capaz de contribuir para o seu sucesso.

1. AS STARTUPS

Para melhor entendimento do que é um startup Ries (2012), define como uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Já Para Blank et al. (2014), ela é, na verdade, uma organização temporária que está em busca de um modelo de negócios sustentável. Assim, é possível dizer que o termo startup serve para nomear o estágio de desenvolvimento de uma empresa, de modo que as que conseguem prosperar e atingir um estágio de maturidade nos negócios deixam de ser denominadas startups.

De acordo com o SEBRAE (2016), startup é uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Essas empresas, normalmente de base tecnológica, possuem espírito empreendedor e uma constante busca por um modelo de negócio inovador, por isso Ries (2011), destaca que uma startup não serve apenas para gerar novos produtos, sua função é aprender e validar cada elemento de sua visão. Isto é, conseguir desenvolver um negócio sustentável que esteja alinhado com as estratégias da empresa.

Podemos dizer que o conceito atual de startup envolve um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza, no qual não é possível afirmar a respeito do sucesso da ideia e projeto de empresa, pois não há pesquisas com clientes antes de lançar um produto ou serviços. De acordo com a ABStartups (2017) ser repetível significa que a empresa precisa ser capaz de entregar o mesmo produto ou serviço em escala ilimitada. Já o fator escalável, está relacionado ao crescimento constante sem que haja alteração no modelo de negócios, um equilíbrio entre crescimento econômico com aumento de custo lentamente. (ABSTARTUPS, 2017).

O termo startup ficou popular no período do boom da internet, para identificar as novas empresas baseadas em tecnologia e que recebiam investimento de capital de risco. A popularização do modelo de empresa startup ocorreu ao longo dos últimos anos e ainda está em processo no mundo todo. Para Dornelas (2015), as startups surgem no Brasil a partir dos anos 2000, com a explosão dos negócios “pontocom”, mas só em 2010 e 2011 ganhou força. Atualmente, este modelo de negócio se mostra como uma tendência em todo o mundo e o mercado de startups no Brasil vem crescendo rapidamente. Segundo a ABStartups, em matéria publicada no site da Revista Época Negócios², estima-se que hoje no Brasil existem mais de 10 mil startups sendo que 4,2 mil instituições são filiadas à associação e as empresas se concentram no Sudeste brasileiro e atuam com mais força em setores como web app, internet e educação. As startups estão ganhando mais espaço e essa nova forma de fazer negócios está sendo liderado e acompanhado por equipes de pessoas da geração Y, que já nasceram em um mundo globalizado (que nasceram no final dos anos 1980 e nos anos 1990), familiarizadas com recursos tecnológicos e interconectadas. O ambiente de trabalho é disruptivo, a relação entre as pessoas é diferente assim como e a forma como cada pessoa organiza seu dia e suas tarefas, o que cria um acultura diferenciada e exige um perfil específico de profissional.

² Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/08/um-raio-x-das-startups-brasileiras-como-estao-distribuidas-e-em-que-areas-atuam.html>

1.1A Cultura e o perfil do público interno nas startups

Schellemborg (2015), aborda que as empresas startups possuem uma cultura singular voltada para elementos que possibilitem a empresa se manter inovadora. Para Robbins (2010), cultura organizacional é um sistema de valores compartilhado entre organização e seus colaboradores que abrange as suas principais características e a diferencia das demais. Desta forma, a cultura de uma empresa nada mais é que a sua identidade, a forma pela qual os funcionários se relacionam entre si, com a empresa e demais colaboradores.

Repensar os hábitos organizacionais é uma característica das startups na tentativa de implementar uma nova cultura, se desvinculando dos padrões corporativos tradicionais que são regidos por um modelo de negócio padrão, regras e códigos de conduta rígidos, um organograma mais fechado e encontram dificuldades para sofrer mudanças. De acordo com Chiavenato (2010), a cultura organizacional de uma empresa voltada para inovação é forte e geralmente, baseia-se em autonomia para os funcionários, comunicação aberta e clara, e disseminação do conhecimento.

Segundo McLean (2005), a cultura cria os parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado. As startups encorajam a inovação e a criatividade individual e por isso os autores falam em uma cultura de inovação e criatividade, com os aspectos de encorajamento organizacional, encorajamento do supervisor; encorajamento do grupo de trabalho; liberdade/autonomia e recursos (MCLEAN, 2005). As startups possuem um contexto organizacional adequada para a cultura da inovação que segundo Ahmed (1998), é mais efetiva em empresas com gestão mais participativa, que valorizam o conhecimento em todos os níveis hierárquicos, adotam a comunicação mais aberta e oferecem espaço para novas ideias, além de se desenvolverem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e na flexibilidade, com delegação, procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e que minimize burocracia.

Outro fator muito importante na cultura das startups é a liderança que precisa estar alinhada com os objetivos da empresa, sua missão, visão, o cumprimento e zelo dos valores. Os autores Gallon e Ensslin (2008) afirmam que a liderança criativa funciona como um diferencial competitivo, pois é possível buscar a promoção do conhecimento organizacional. Com isto é possível afirmar que o bom desempenho da equipe é influenciado diretamente pela liderança, possibilitando que a alta performance seja alcançada, superando barreiras que frequentemente impedem o alcance dos objetivos (Rickards e Moger, 2000).

Para Schellemborg (2015), a cultura organizacional também é baseada na estrutura organizacional, ambiente e benefícios que contribuem para traçar o perfil de seus funcionários.

As startups procuram estabelecer um ambiente onde haja um incentivo forte no compartilhamento de conhecimento e no desenvolvimento profissional do colaborador, impactando diretamente nos resultados da empresa. No ambiente das startups as normas informais se sobressaem e contribuem para uma organização forte e unida e os funcionários têm a possibilidade de expressar suas ideias e contribuir para o desenvolvimento da empresa, seja de forma pontual ou estratégica (SCHELLEMBERG, 2015). Cada colaborador tem um papel importante e possui poder decisório nas ações da empresa, este espaço promove naturalmente a evolução do relacionamento entre os colaboradores e proporciona uma mudança de valores do qual atinge a satisfação pessoal de cada um.

Com relação ao perfil do público interno nas Startups, segundo o site Startupi³, há um perfil de empreendedor jovem, cada vez mais conectado, preparado, informado e preocupado com a sua capacitação, com pensamento colaborativo, que quer fazer a diferença, considera o “erro” como aprendizado positivo, escolhe metodologias enxutas de gestão dos negócios, otimiza a comunicação, fortalecendo a nova forma de ver o mundo dos negócios. Para Rezende et al. (2015), os profissionais que trabalham em startups acreditam no norte, no propósito, na competência dos fundadores, na qualidade de entrega da empresa e no aprender fazendo.

Cada vez mais as startups tem atraído jovens talentos para seus times porque estes negócios possuem um ambiente de trabalho jovem alinhado com os valores e estilos da nova geração (Segundo Rezende et al. 2015). Mas qual é o perfil deste funcionário? O censo da StartSe (2017), revelou o perfil das equipes nas startups e 58% das pessoas têm perfil técnico, enquanto 42% possuem perfil de negócios, sendo que 88% são homens e apenas 12% são mulheres.

As startups esperam por pessoas engajadas, pois a empresa deposita confiança, autonomia, proporciona um ambiente de trabalho horizontal, agradável e com possibilidade de crescimento. Esses fatores acolhem e também servem de reconhecimento, que são muito importantes para a motivação da equipe. Rezende et al, (2015), afirma que os colaboradores estão dispostos a exercer diferentes funções, a assumir diversas responsabilidades, pois sabem que esta é a forma que eles podem contribuir de maneira mais intensa para o atingimento do propósito, e que em troca, a lealdade e a entrega serão recompensadas.

Schellemborg (2015), destaca que os horários flexíveis e a gestão participativa também contribuem para o reconhecimento dos funcionários. Também é comum as empresas voltadas a inovação darem atenção aos seus ambientes físicos como forma de estimular a motivação nas

³ Disponível em: <https://startupi.com.br/2014/11/um-novo-perfil-empendedor-que-podemos-chamar-de-startupneur/>

equipes. É comum os ambientes serem bem decorados, confortáveis, com salas de reunião temáticas e áreas de confraternização e lazer (CHIAVENATTO, 2010).

Muitas startups têm publicados seus Culture Code (código de cultura) para formalizar a cultura organizacional com o conjunto de crenças e valores que acreditam, praticam e valorizam nos seus ambientes organizacionais. Essa iniciativa que ganhou destaque quando a Netflix publicou o seu em 2009, e várias outras empresas seguiram o mesmo caminho. Mas, o importante é reconhecer que organizações inovadoras, como as startups, têm certas características culturais distintas das demais e deve-se conhecer bem esses traços buscar o crescimento e eliminar barreiras.

1.2 Os fatores de sucesso e insucesso das startups

As startups buscam se diferenciarem no mercado por meio da criatividade e inovação como parte de seu modelo de negócio e por isso são suscetíveis a maiores erros e perdas. Segundo Gilbert, Mcdougall & Audretsch (2006), grande parte destes novos negócios que tem seu foco em inovação, não atingem seu potencial, seu resultado e nem sua geração de valor devido à falta de maturidade, sendo que apenas 3,5% das 700.000 empresas americanas criadas crescem o bastante para tornarem-se grandes empresas. De acordo com um estudo realizado pela Startup Genome (2011), mais de 90% das startups fracassam, principalmente por questões internas como má gestão.

No Brasil, de acordo com Arruda (2014), pelo menos, 25% destas empresas morrem em até 1 ano, 50% em até 4 anos e 75% em até 13 anos (ARRUDA, 2014). Ainda a respeito da taxa de mortalidade das startups brasileiras, uma pesquisa da Fundação Dom Cabral (2014), identificou que 25% das startups brasileiras morrem com menos de um ano de atuação e 50% com menos de quatro anos. Mas, quais são os fatores que mais influenciam o insucesso das startups e quais os motivos de suas falências?

Para Barringer & Jones (2004), o comprometimento pode ser considerado o fator norteador para o sucesso de uma startups, assim como a divulgação constante e consistente de seus objetivos, a experiência dos fundadores e também as estratégias para incentivo dos funcionários com base em recompensas. Fortune e White (2006), apresentam os fatores críticos de sucesso descritos por diversas pesquisas, com a coleta de um total de 63 fatores, dentre os quais, os 3 mais citados foram: apoio da alta administração, objetivos claros e realísticos e um plano de projeto eficiente. Entre os fatores relevantes à sobrevivência das startups, Arruda et al. (2014) observaram que a aceitação do produto comercializado pelo mercado é um dos fatores mais

importantes, além da importância da sintonia entre os fundadores e da capacidade de adaptação dos gestores às alterações de mercado.

Uma pesquisa realizada por professores das universidades de Stanford, Harvard e Duke (2017), e divulgada no site Startupi⁴, aponta que as startups em que os fundadores dedicam mais tempo e investem na gestão dos colaboradores, os resultados são melhores. O estudo também indica que com expectativas claras, acompanhamento do progresso e feedbacks do trabalho, os funcionários enxergam qual é o verdadeiro impacto de suas atividades dentro das empresas e isso os ajuda a encontrarem o propósito de estarem ali e isso faz com que trabalhem mais engajados. Song et al. (2008), identificaram 24 fatores de sucesso em novas empresas de base tecnológica, a partir da análise de 31 estudos. Os autores propõem um modelo de desempenho de novas empresas, composto por cinco elementos: oportunidades empreendedoras, equipe empreendedora, recursos, adequação estratégica e organizacional e desempenho, sendo que o elemento equipe empreendedora abrange os fatores: a) características dos membros; b) experiência, conhecimento e habilidades; c) valores e crenças; d) comportamentos e estilos de liderança.

O certo é que não há um único fator para assegurar que a startup seja bem-sucedida, mas a maioria dos autores e estudos identificados, citam alguns fatores comuns, envolvendo as pessoas, indicados no Quadro 1.

Quadro 1: Fatores comuns de sucesso para das startups

Fatores	Autores
Estratégia e plano de projeto eficiente.	Fortune e White (2006); Song et al. (2008).
Aceitação do produto ou serviço e adaptação ao mercado	Barringer & Jones (2004); Arruda et al. (2014); Song et al. (2008).
Divulgação dos objetivos e expectativas	Barringer & Jones (2004), Fortune e White (2006), Stanford, Harvard e Duke (2017).
Experiência e sintonia entre os sócios-fundadores	Fortune e White (2006), Song et al. (2008); Arruda et al. (2014).
Apoio da alta administração	Fortune e White (2006), Song et al. (2008).
Estratégias para incentivo e reconhecimento	Barringer & Jones (2004).
Comprometimento da equipe	Barringer & Jones (2004); Song et al. (2008).
Gestão de pessoas (acompanhamento, feedback)	Stanford, Harvard e Duke (2017); Song et al. (2008)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quanto a sobrevivência das startups, é preciso que seus empreendedores reúnam as competências necessárias para a gestão de todas as vertentes do negócio para não falharem e também é importante entenderem os motivos que podem levar o seu negócio ao fracasso.

⁴ Disponível em: <https://startupi.com.br/2017/10/empresas-que-investem-em-gestao-tem-mais-sucesso-revela-pesquisa/>

Pereira et al. (2017), identificou e sintetizou os fatores de sucesso e fracasso a partir da revisão da literatura, retratados na Figura 1.

Figura 1: Resumo dos fatores determinantes do sucesso/fracasso de Startups

Fator de Sucesso/Fracasso	Autores
Experiência e formação do empreendedor	Hyytinen; Pajarinen; Rouvinen (2014), Boyer; Blazy (2014)
Modelo de gestão de recursos humanos	Baron; Hannan (2002)
Proximidade com Cluster de Inovação	Engel (2015), Engel; del-Palacio (2009)
Dedicação exclusiva do empreendedor	Aulet (2013)
Equipe adequada	Wasserman (2012)
Apoio da alta administração	Fortune; White (2006)
Objetivos claros e realísticos	Fortune; White (2006)
Plano de projeto eficiente	Fortune; White (2006)
Método bem definido	Weinberg; Mares (2015), Aulet (2013), Ries (2011)
"Geografia" da empresa	Geraldes (2013)
Ambiente externo	Geraldes (2013)
Pagamento e reconhecimento inadequado	Wasserman (2012)
Ausência de sistema de regras coerente	Wasserman (2012), Rogers; Blenko (2006)
Excesso de inovações sem consolidar as anteriores	Hyytinen; Pajarinen; Rouvinen (2014), Boyer; Blazy (2014)
Empreendedor permanecer como CEO	Wasserman (2012), Wasserman (2006)
Baixa oferta de capital de risco	Engel (2015), Engel; del-Palacio (2009), Freeman; Engel (2007)
Relações inadequadas no trabalho (amigos, parentes, etc.)	Wasserman (2012)
Empreendedor ficar isolado no início da Start-up	Boyer; Blazy (2014)
Disponibilidade de capital de risco	Florida; Mellander (2017; 2014), Florida e King (2016)

Fonte: Pereira et al. 2017.

O instituto de informações sobre investimentos CB Insight⁵ realizou uma pesquisa no ano de 2017 com 101 startups que faliram, a fim de apontar quais os principais motivos para o insucesso e formularam uma lista "Post-Mortems" de 20 erros que levam uma startup a fechar as portas. Os resultados mostram que o primeiro lugar foi o "não atendimento a uma necessidade do mercado" com 42% e o segundo lugar, "ficar sem dinheiro" com 29%. Importante destacar que, dentre as 20 causas de insucesso citados, há motivos relacionados as pessoas que juntos somam 58% de falha de startups relacionados às pessoas são eles: não ter a equipe certa com 23%, 13% de perda de foco, desarmonia na equipe/investidores com outros 13%, falta de paixão com 9% das respostas. Outro estudo que mostra os fatores de insucesso das startups foi realizado pela GamaAcademy (2017). Chamado de "Cemitério de Startups"⁶, o trabalho mostra a história de 46 startups que não foram para frente, de acordo com cinco motivos de fracasso: ideia, time (experiência necessária para ajudar a startup a crescer), business model (modelo de gestão) e funding (capital/investimento) e timing (lançamento muito cedo ou muito tarde).

Considerando que tanto para o sucesso, quanto para o fracasso, aqui identificados nos artigos e estudos, as pessoas são um fator importante, a comunicação interna, com estratégias de

⁵ Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>

⁶ Disponível em: <http://cemiteriodestartups.com.br/>

alinhamento e engajamento, deve ser considerada como uma prioridade na gestão destas empresas.

2. A COMUNICAÇÃO INTERNA (CI) NAS STARTUPS

Há diversos modelos de negócios, com dinâmicas organizacionais diferentes e com demandas comunicacionais específicas para estabelecer relacionamentos com os públicos de interesse. Assim como em outros tipos de empresas, o contato com o público interno nas startups é fundamental e a CI, indispensável. Curvello (2012), define 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 dos valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem construir a construção de boa imagem pública.

Santos (2010), diz que as empresas antigamente não davam importância a comunicação com seus funcionários e em determinados momentos, era até tratada como algo que não fazia parte da organização, porém nos dias atuais é vista como a essência do sucesso ou fracasso de uma organização. A perspectiva das empresas mudou porque foi percebido-se que o "desempenho das organizações está diretamente relacionado ao desempenho das pessoas que nelas estão inseridas" (AZEVEDO, 2010). Neste contexto Marchiori (2010), destaca que a comunicação interna é considerada como um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento, construindo algo que gera conhecimento para as pessoas e que modifica estruturas e comportamentos.

Resultado da pesquisa Excellence Study coordenada por Grunig (1992), a comunicação excelente é um processo que ajuda as organizações a alcançarem seus objetivos, sendo composta por três elementos: a "expertise" (especialidade) dos profissionais do departamento de comunicação; o conhecimento dos demais gestores da organização sobre a importância do processo de comunicação e, por último a cultura participativa, mediante a descentralização do poder, o trabalho em equipe, o empoderamento e a análise das vulnerabilidades. É exatamente este terceiro elemento que representa as startups, como já descrito, e por isso a comunicação interna nestas empresas é tão importante.

Ferrai et al. (2013), apontam que entre as características da cultura de inovação, como a presente nas startups, está a comunicação clara e aberta. Para Johannessen e Olsen (2011), a comunicação é facilitador da inovação, sendo essencial que se transformem processos de comunicação em capacidades de comunicação, porque as empresas inovadoras necessitam de mecanismos de coordenação e interação que abranjam trocas de informações e conhecimentos entre os colaboradores e que contribuam para o desenvolvimento do conhecimento.

Baccega (2011), apresenta um ponto de vista a respeito da CI em ambientes de constantes mudanças, sendo importante reconhecer as mudanças e a partir delas, buscar o desenvolvimento, usufruindo dos meios comunicacionais para não apenas capacitá-los e sim torná-los causadores de sua própria transformação, através da aprendizagem. Esse pensamento é reforçado por Borges et al. (2015), abordam a CI, destacando a liberdade e estímulo ao desenvolvimento da própria atividade, que proporciona uma experiência marcante ao funcionário, reconhecendo seus limites e potenciais e tornando o ambiente de trabalho melhor, não somente para crescimento profissional mas, pessoal também.

Assim, os profissionais de comunicação interna das startups, como para qualquer organização, devem conhecer muito bem a cultura organizacional, e suas principais características, e o perfil dos seus funcionários. Segundo França (2012), não basta somente identifica-los, mas sim conhece-los de fato, aprender a lidar com eles e suas características, se relacionando conforme a personalidade de cada um. O processo de identificação e conhecimento do público interno permite a escolha e definição dos canais de informação, que podem utilizar-se, além dos meios tradicionais, do ambiente online e das novas plataformas de comunicação.

Clemen (2005), no entanto chama a atenção para as ações de CI em empresas tecnológicas. O mundo está cada vez mais digital e por isso o sensorial ganha importância relevante, sendo que as pessoas que vivem na teia do relacionamento virtual, precisam tocar, sentir, falar, ouvir, perceber e ter outras tantas sensações. (CLEMEN, 2005). Com isso, estratégias de relacionamento e engajamento também devem ser pensadas para estreitar o relacionamento e buscar a participação efetiva dos colaboradores.

Um diferencial da CI nas empresas de crescimento acelerado, como as startups, se dá pelo fato das mudanças acontecerem de forma muito rápida, o que, para Vicente e Riffel (2017), leva a comunicação a atuar de forma conjunta, identificando problemas com rapidez, tomando decisões objetivas e agindo com precisão e acerto. Assim, o profissional de comunicação deve estar atento para ficar a par dos assuntos que podem interferir ou contribuir com o sucesso da empresa, de forma mais estratégica, o que só é possível por meio do planejamento. Para Vicente e Riffel (2017), o processo de comunicação precisa ser planejado, administrado e pensado de forma estratégica para ter uma perspectiva macro, alinhada com a missão, visão e valores organizacionais.

Shel Holtz (2018), desenvolveu um “Modelo para comunicação com funcionários”, com o objetivo de assegurar que a CI seja fundamental para o gerenciamento da organização e capaz de produzir resultados mensuráveis e relevantes no atual contexto das organizações. De acordo

com modelo, cada requisito é flexível e deve ser considerado na CI, sendo eles apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: componentes do “Modelo para comunicação com funcionários” de Shel Holtz

<p>Notícias e contexto: o conteúdo é fundamental, pois as notícias e informações são a voz unificada e central da organização, fornecem o contexto e explicam os "porquês"; encontrar as grandes histórias de funcionários que trazem conceitos intangíveis são fundamentais.</p>	<p>Consultoria: estar do lado da liderança, assessorando as dimensões da comunicação de decisões e ações e ajudando os líderes a serem tão eficazes quanto possível nas suas atividades de comunicação.</p>
<p>Alinhamento: para que os funcionários possam alinhar o trabalho do dia a dia com a estratégia, os objetivos e o plano de negócios da empresa; a necessidade de ser relevante é o coração do alinhamento.</p>	<p>Branding: tudo o que comunicamos, formal e informalmente, deve reforçar a marca que a empresa quer ser; a reputação da organização como empregador e é uma proposta de valor para seus funcionários.</p>
<p>Ouvindo: é saber do que os funcionários estão falando, o que está em suas mentes para ajustar as comunicações existentes, identificar oportunidades para novas interações e novas campanhas e orientar líderes e a distribuição do conteúdo.</p>	<p>Canais: devemos nos comunicar com funcionários através de vários canais e planejar conteúdo para distribuição em sua forma mais apropriada; começar e participar de conversas e estar onde eles estão.</p>
<p>Cultura: é a maneira como as coisas são feitas; crenças e comportamentos que impulsionam a forma como todos interagem e lidam com problemas; as características principais incluem a visão missão, práticas, pessoas e lugar.</p>	<p>Engajamento: empregados estão envolvidos quando esperam trabalhar e ajudar a empresa a ter sucesso; funcionários envolvidos ajudam a definir a marca do empregador.</p>
<p>Experiência do Empregado: o impacto das muitas interações dos funcionários com a empresa (de supervisores e liderança para colegas de trabalho e meio ambiente, dos benefícios que eles recebem de como a RH os trata etc.); é o fator-chave e influencia a cultura e o engajamento.</p>	<p>Experiência do Cliente: espera-se que todos os funcionários ajudem a atingir as expectativas dos clientes por isso os comunicadores devem criar uma conexão entre funcionários e clientes; A maioria das declarações de visão da empresa se concentra nos clientes.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Holtz (2018).

Para Holtz, (2018), a boa comunicação com os colaboradores pode elevar a cultura organizacional de uma empresa e inspirar seus funcionários assim como, uma má ou nenhuma comunicação com os colaboradores minará os melhores esforços para o sucesso da organização. O certo é que a CI deve atender a demanda comunicacional das startups porque, como destaca Kunsch (2007), as organizações, mais do que nunca, não poderão prescindir de uma comunicação viva e permanente.

3. A CONTRIBUIÇÃO DA CI PARA O SUCESSO DAS STARTUPS

O desafio da comunicação interna em startups é a garantia de que a equipe seja capaz de entender o grande número de informações importantes e também a forma adequada de repassá-

las a equipe (HARMAINEN, 2015). Segundo o site Startups.co, em uma publicação a respeito da importância da comunicação interna⁷, apesar da multiplicidade de canais disponíveis para se comunicar com o público interno, é essencial de que seja estabelecida uma cultura em que a comunicação que seja é clara e honesta, que proporcione um ambiente em que as pessoas se sintam à vontade para expor opiniões, ideias, pontos de vistas, problemas e preocupações. Com base nos autores e pesquisas, aqui já descritos, a respeito das características e ambiente interno das startups, bem como dos seus fatores de sucesso que envolvem os funcionários (Quadro 1 e Figura 1), e nas definições de CI e no modelo para comunicação com funcionários, proposto por Holtz, no Quadro 3 são apresentadas as relações entre eles. A primeira coluna da tabela expõe os fatores de sucesso/insucesso das startups e na segunda coluna é identificado o requisito de CI que pode contribuir com o fator.

Quadro 3: Principais motivos para falência insucesso/falência e as contribuições da CI

FATORES DE SUCESSO DAS STARTUPS	REQUISITOS DA CI
Equipe adequada	Alinhamento; Cultura; Engajamento; Experiência do Empregado; Ouvindo.
Apoio da alta administração	Branding; Alinhamento; Canais.
Estratégias para incentivo e reconhecimento	Experiência do Empregado; A experiência do cliente; Ouvindo; Cultura; Consultoria.
Experiência e sintonia entre os sócios-fundadores	Notícias e contexto; Branding; Alinhamento; Canais.
Gestão de pessoas/Recursos Humanos (acompanhamento, feedback)	Alinhamento; Cultura; Canais; Notícias e contexto; Branding.
Relações inadequadas no trabalho	Ouvindo; Cultura; Engajamento; Consultoria.
Ausência de sistema de regras coerente	Alinhamento; Cultura; Consultoria; Branding.
Perda de foco	Alinhamento; Experiência do Cliente.
Falta de paixão	Engajamento; Ouvindo; Consultoria; Experiência do Empregado.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Como pode ser observado, para todos os fatores há um requisito da CI que pode contribuir para sua solução ou diluição do impacto. Segundo Harmainen (2015), as empresas são construídas sobre comunicação, não existe uma empresa sem ela, além disso, Vicente e Riffel (2017), ressaltam a importância do estudo da comunicação organizacional em startups, pois o maior interesse em publicações científicas concentra-se em grandes empresas ao invés da comunicação de novos negócios.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

⁷ Disponível em: <https://startups.co.uk/the-importance-of-internal-communication/>

A partir do estudo realizado foi possível entender que as *startups* podem ser definidas em uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza que envolve um modelo de negócios repetível e escalável. Constatou-se que as *startups*, culturalmente, se desvinculam dos padrões corporativos tradicionais que são regidos por um modelo de negócio padrão. O ambiente de trabalho de uma *startup* é formado por pessoas engajadas e empreendedores ligados a tecnologia. As *startups* encorajam a inovação e a criatividade, com gestão mais participativa, valorizam o conhecimento independentemente do nível hierárquico, adotam uma comunicação mais aberta de forma que oferece espaço para novas ideias desenvolvendo-se mais facilmente devido a sua estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade, cada colaborador tem um papel importante e faz parte do processo decisório da empresa.

Apesar do alto crescimento das *startups* no cenário mundial e brasileiro, e de todo apoio de um ecossistema, identificou-se que o índice de falência e insucesso é alto, principalmente por questões internas como má gestão das pessoas. O comprometimento, o apoio da alta administração, a experiência dos fundadores, um plano de projeto eficiente estipulado por objetivos claros e realísticos e estratégias para incentivo dos funcionários através de recompensas são alguns fatores de podem resultar no sucesso das startups e escaparem da falência.

Para responder aos fatores de insucesso, relacionados às pessoas (os funcionários), a comunicação interna se apresenta como um instrumento capaz e contribuir para o sucesso das *startups*, gerenciando as relações, alinhando informações, contribuindo para o comprometimento capaz de melhorar o processo de gerenciamento e de construir conhecimento no ambiente organizacional, modificando estruturas e comportamentos. A comunicação interna é fundamental em *startups* devido a cultura participativa que ela propõe. O “Modelo para comunicação com funcionários” proposto por Shel Holtz, garante uma boa comunicação com os colaboradores afim de elevar a cultura organizacional, inspirando os envolvidos a desempenhar seu trabalho da melhor forma.

Ficou evidenciado a importância e a contribuição da comunicação interna para o sucesso de uma *startup* pois além de fortalecer a cultura participativa, proporciona um ambiente de trabalho em que as pessoas se sintam à vontade para expor opiniões, ideias, pontos de vistas, problemas e preocupações.

Importante ressaltar que a ausência de uma bibliografia específica, pelo fato do assunto ser muito novo, foi um fator que dificultou uma análise mais profunda na relação da comunicação interna a este novo tipo de empresa, a *startup*. Mesmo assim, espera-se que esse trabalho tenha

contribuído para que os profissionais de Relações Públicas, com suas habilidades e conhecimentos acerca de estratégias de comunicação interna, vejam nas *startups* e suas peculiaridades, um novo campo para exercerem suas atividades.

REFERÊNCIAS

REZENDE, Ana. Et al. Como é o trabalho em uma startup? Na pratica, 2015. Disponível em: https://www.napratca.org.br/app/uploads/2015/10/especial-startup_v2-1.pdf. Acessado em: 24 de abril de 2018.

BARRINGER, B. R., & JONES, F. F. Achieving Rapid Growth: Revisiting the Managerial Capacity Problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2004.

BACCEGA, Maria Aparecida. Comunicação/educação e a construção de nova variável histórica. In: CITELLI, A. O.; COSTA, M. C. C. (org.). *Educomunicação: construindo uma nova área de conhecimento*. São Paulo: Paulinas, 2011.

BLANK, Steve; et al. *Startup: Manual do Empreendedor - o Guia Passo A Passo Para Construir Uma Grande Empresa*. Alta Books. 2014.

CB INSIGHTS. *The Top 20 Reasons Startups Fail*. 2014. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf> Acesso em: 15 abr. 2018.

CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões*. Rio de Janeiro: Maua, 2005.

BORGES, Palmerston et al. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, vol. 22, núm. 4, outubro-diciembre, 2015. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/issue/view/975>. Acessado em: 15 de maio de 2018

CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2. ed rev. e atual. - Brasília: Casa das Musas, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21*. São Paulo: Elsevier, 2015.

FORTUNE, J.; WHITE, D. Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24 (1), 53-65, 2006.

GILBERT, B. A., MCDUGALL, P. P., & AUDRETSCH, D. B. New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32 No. 6 (6), 2006.

GRUNIG, J. E. (Org.) *Excellence Public relations and Communication Management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1992.

GALLON, A. V. ENSSLIN, S. R. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2008.

HARMAINEN, Lenni. Want to be a successful startup? Focus on internal communication, now! Startupsauna, 2015. Disponível em: <http://startupsauna.com/want-to-be-a-successful-startup-focus-on-internal-communication-now/>. Acessado em: 09 de abril de 2018

JOHANNESSEN, J.-A., & Olsen, B. Projects as communicating systems: creating a culture of innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(1), 30-37, 2011.

KIDDER, D. *The Startup Playbook: secrets from the fastest-growing startups from their founding entrepreneurs*. Chronicle Books LLC, 2012.

MCLEAN, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246, 2005.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações - UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, 2010.

PEREIRA, João Henrique de Souza et al. Fatores determinantes do sucesso de startups de tecnologia nos habitats de 2a onda. XVII Congresso latino americano de gestão estratégica - Altec, México, 2017.

SANTOS, Fabio. *Relações públicas em uma nova perspectiva de atuação: empresas start-up*. Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação – FAAC. Bauru, 2010.

RIES, Eric. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas* / Eric Ries; [tradução Texto Editores]. – São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RICKARDS, T.; MOGER, S. Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. *British Journal of Management*, Chichester, v. 11, n. 4, p. 273-283, 2000.

SEBRAE, inovação o que é uma empresa startup? 2016, Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acessado em: 19 maio de 2018.

SCHELLEMBERG, Luana. *A influência da Cultura e do Clima Organizacional na Criatividade e Inovação em startups – Estudo de Caso Stone Pagamentos*. Trabalho de conclusão de curso. PUC - Pontifícia universidade católica do rio de janeiro, 2015.

HOLTZ, Shel. Um novo modelo para a comunicação com o funcionário. In *Cultura colaborativa*. SocialBase, 2018. Disponível em: <http://culturacolaborativa.socialbase.com.br/download/8524/>. Acessado em: 25 de fevereiro de 2018

SONG, M. et al. Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis. p. 7–27, 2008. Disponível em: <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/6458114>. Acessado em: 19 de maio de 2018.

STARTSE, *Censo Brazil Startup Ecosystem Report*, 2017. Disponível em: <https://censo.startse.com/assets/download/censo-startse-2017.pdf> . Acessado em: 04 de março de 2018.

STARTUP GENOME. *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling: A deep dive into why most high growth startups fail*. 2011. Disponível em: <http://innovationfootprints.com/wp-content/uploads/2015/07/startup-genome-reportextra-on-premature-scaling.pdf>. Acessado em: 15 junho de 2018.



VICENTE, Thaís Helena Lenzi; RIFFEL, Cristiane Maria. A comunicação em startups: Uma análise das estratégias utilizadas em negócios inovadores. Universidade do vale do Itajaí, 2017.