

FACULDADE CÁSPER LÍBERO
Mestrado em Comunicação

INTERAÇÕES COMUNICACIONAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO
Estudo de caso de uma startup

BEATRIZ DE SOUZA AMBROSIO

São Paulo
2021

BEATRIZ DE SOUZA AMBROSIO

INTERAÇÕES COMUNICACIONAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO
Estudo de caso de uma startup

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino

São Paulo
2021

Ambrosio, Beatriz

Interações Comunicacionais em uma Organização
Estudo de caso de uma startup / Beatriz Ambrosio. São Paulo, SP, 2021. 58 f

Dissertação (Mestrado) - Faculdade Casper Líbero, mestrado em comunicação,
linha A.

Orientador: Orientador: Prof. Dr. Luis Mauro Sá Martino

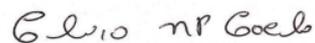
1.interação comunicacional 2. startup 3.comunicação organizacional 4. espaço

AUTORA: BEATRIZ DE SOUZA AMBROSIO

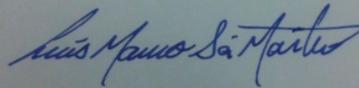
**“INTERAÇÕES COMUNICACIONAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO
DE CASO DE UMA STARTUP”**



**Profa. Dra. Agatha Eugenio Franco de Camargo Paraventi
Faculdade Cásper Líbero**



**Prof. Dr. Cláudio Novaes Pinto Coelho
Faculdade Cásper Líbero - FCL**



**Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino
Faculdade Cásper Líbero - FCL**

Data da Defesa: 24 de novembro de 2021.

Sumário

Introdução	5
Capítulo 1: Interações, ambiente e cultura organizacional	15
Capítulo 2: Os espaços formais de comunicação institucionais	27
Capítulo 3: Os espaços de comunicação de descompressão e a comunicação informal	36
Capítulo 4: As interações comunicacionais influenciadas pelo espaço físico	46
Conclusão	54
Bibliografia	56
Apêndice	59

Lista de imagens

Figura 1 – Ciclo de metodologia OKR

Figura 2 – Proporção de homens e mulheres por carreira em 2019

Figura 3 – Formação de crowdsourcing

Resumo

A dissertação está estruturada em quatro capítulos dedicados à interpretação e à reflexão dos dados coletados no diário de campo no período de seis meses em uma startup de tecnologia para o mercado de logística com sede em uma grande cidade do País. A pesquisa foi realizada com o objetivo de entender como o espaço físico influencia na maneira como as pessoas se comunicam e interagem neste ambiente de trabalho específico, sob a ótica de autores como José Luiz Braga e Lucrécia Ferrara.

Palavras-chave: interação comunicacional, startup, comunicação organizacional e espaço.

Abstract

This master degree dissertation is structured in four chapters dedicated to the interpretation and reflection of data collected in a field journal for six months in a technology startup for the logistics market-based in a big city of Brazil, a survey was carried out to understand how the environment influences the way people communicate and interact in this specific work environment. All analyses were made using authors like Lucrecia Ferrara e José Luiz Braga as bibliographic support.

Key Words: communicational interplay, startup, organizational communication, and environment.

Introdução

A tradução da experiência de campo em imagens e gêneros textuais é algo familiar à área de estudo antropológico e suas vertentes, algo difundido nessa área de estudo há anos. Com o passar do tempo, especialistas da área discutiram o modelo de coleta de dados tido como observação participante, definido por Martucci (2001, p. 6 e 7 apud ANDRÉ, 1995, p.48) como:

O pesquisador tem sempre um grau de interação com a situação estudada, afetando-a e sendo por ela afetado. O trabalho de campo deve ser desenvolvido por um longo tempo, com muitos encontros com os sujeitos, em seu ambiente natural, acompanhando e participando de suas atividades cotidianas, buscando descrever a situação, compreendê-la, revelar os seus múltiplos significados, atentando-se para o princípio da relativização, isto é, colocando-se o eixo de referência do olhar no universo pesquisado, nos significados culturais dos atores, ao mesmo tempo distanciando-se do universo de significados culturais do pesquisador.

A proposta deste trabalho é usar a observação participante na área de estudo da comunicação para obter e interpretar fenômenos que estejam ligados ao dia a dia de um grupo de pessoas unido por propósitos e razões específicas – que nesse caso tem como contexto uma empresa, com objetivo de entender como o espaço físico influencia na maneira como as pessoas se comunicam e interagem neste ambiente de trabalho específico.

O artifício de “se misturar ao meio” em que a pesquisa é realizada permite ao pesquisador uma vivência próxima, a qual se desenha ao longo do processo de coleta de informações. Essas coletas são feitas por meio de um diário de campo, no qual todas as informações sobre o ambiente, grupos de pessoas, costumes, cotidiano e que mais o pesquisador julgar relevante são minuciosamente documentadas. Vale ressaltar a ação de documentar, pois não cabe, neste momento da pesquisa, a interpretação ou avaliação das informações que estão sendo coletadas. Para Erickson (1986, p.139), deve-se procurar coletar os dados tão intuitiva ou tão indutivamente quanto possível, pois a existência de expectativas conceituais “a priori” podem limitar a abertura do pesquisador às singularidades das experiências em campo.

Todo processo da pesquisa de campo pode ser traduzido por uma pesquisadora que vai conviver por um certo período de tempo com determinada população isolada, pois ao partilhar do cotidiano dessas pessoas, é possível entender as práticas que formam a sua cultura. Tudo fica registrado em um diário de campo que, posteriormente, torna-se um trabalho com o

objetivo desenhado a partir das observações feitas. No presente trabalho, foram seis meses de pesquisa de campo em uma empresa autodenominada como startup na área de logística.

Além de pesquisadora, responsável por observar e documentar (em um primeiro momento) as interações comunicacionais entre as pessoas da empresa (objeto de estudo), também atuei como funcionária da empresa, no posto de Relações Públicas, cargo que desempenhei antes, durante e depois do processo de pesquisa. As informações foram coletadas de outubro de 2019 a março de 2020.

Nenhuma das informações coletadas conflitam com a divulgação de dados sigilosos ou que contrariam interesses econômicos ou estratégicos de qualquer natureza. Foram observadas apenas interações comunicacionais entre as pessoas que ali partilhavam do ambiente de trabalho, independente de seu regime de contratação (*CLT - Consolidação das Leis de Trabalho ou CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica*), com autorização prévia de superiores e líderes, os quais deram o expresse consentimento para realização da pesquisa dentro do ambiente organizacional.

Ao longo do tempo, a coleta de informações e o diário ficaram completos não somente de informações e descrições sobre interações, mas também de uma série de detalhes que quebram o estereótipo formado pela imprensa brasileira sobre como funciona o dia a dia nesse modelo de negócio. Além de, paradoxalmente, desafiar o modelo no qual as grandes empresas trabalham. Gosto de como isso soa: uma startup, a partir da documentação feita, não é como aquele mundo dos unicórnios que a imprensa adora fantasiar. Entretanto, não se assemelha ao modelo proposto pelas grandes empresas, com sedes em diferentes países e processos que impedem o fluxo livre das interações ao longo do escritório. A crítica aqui presente não é sobre o modelo de negócio denominado startup, mas sim na dissonância de discurso estabelecida no que é falado para o público em geral e o que de fato acontece no dia a dia.

Em geral, os pontos que mais me instigaram sobre os universos das startups estão a seguir e contrastam, por exemplo, com matérias de revistas como a *Veja* (2017), que descrevem o ambiente de uma startup da seguinte maneira:

No fim do expediente de quarta-feira, 5 de junho, petiscos e bebidas foram servidos no andar térreo do prédio na região da Avenida Paulista, onde está sediada a *startup Loggi*, uma plataforma que conecta 25 000 motociclistas para entregas em 36 cidades brasileiras. Enquanto um DJ tocava músicas pop, profissionais garantiam suas selfies dentro de uma piscina de bolinhas em meio a dezenas de balões coloridos. A data havia sido um marco na companhia: fundada em 2013, a Loggi anunciou que, após uma injeção de recursos de investidores liderados pelo japonês SoftBank, se tornara um unicórnio — como é chamada a startup (jovem empresa independente de tecnologia) que atinge valor de mercado de ao menos 1 bilhão de dólares. Para celebrar, a imagem da criatura mitológica se repetia por todo lado, em bonecos infláveis ou em tiaras com chifre usadas pelos funcionários.

A realidade por trás da corrida dos unicórnios não é glamourosa assim.

O tempo destinado à coleta de informações, o perfil do pesquisador, as hipóteses de pesquisa e as demais variáveis envolvidas em todo período em campo não são previamente estipulados. Quando falamos em pesquisa de campo, a ideia de mapear e planejar tudo antecipadamente pode não se concretizar, o que é algo normal. No caso deste trabalho, decidiu-se seguir pelo caminho da pesquisa de campo depois de diversas discussões sobre o tema startup e como esse modelo de negócio pode ser considerado único, em termos de comunicação, estudos específicos sobre o tema e interações interpessoais.

A escolha do tema se deu a partir da observação de características distintas na comunicação do cotidiano da empresa. Todavia, não era possível estabelecer quais os padrões que faziam dela uma comunicação realmente diferente. Dessa forma, estabeleceu-se as interações comunicacionais, dentro do ambiente de startup, como o objeto de estudo. O método de pesquisa eleito foi a observação participante com coleta de informações via diário de campo que durou seis meses – foram coletadas informações entre cinco a seis dias na semana, totalizando 22 dias no mês, as anotações no diário de campo foram feitas como notas diretas no computador.

Ao delimitar o campo de estudo, no estudo do mestrado, algumas questões me guiaram na escolha, como o trecho a seguir, o qual será bastante esclarecedor em relação às minhas tomadas de decisões como pesquisadora, e até sobre o formato da observação participante. No trecho, André (1995, p. 51-52) ressalta que a metodologia de estudo de caso etnográfico é indicada quando a questão de pesquisa for do tipo: “como” ou “por que”, quando a preocupação for com a compreensão e descrição de processo ou quando o foco de interesse for um fenômeno contemporâneo que esteja ocorrendo numa situação:

Podemos dizer que o estudo de caso etnográfico deve ser usado: (1) quando se está interessado numa instância particular (...); (2) quando se deseja conhecer profundamente essa instância particular em sua complexidade e em sua totalidade; (3) quando se estiver mais interessado naquilo que está ocorrendo e no como está ocorrendo do que nos seus resultados; (4) quando se busca descobrir novas hipóteses teóricas, novas relações, novos conceitos sobre um determinado fenômeno e (5) quando se quer retratar o dinamismo de uma situação numa forma muito próxima do seu acontecer natural (André, 1995, p. 51-52).

Estes foram os pilares de minha escolha. Porém, era preciso adequar essa metodologia de pesquisa à Comunicação. Isso exige bastante leitura sobre o tema. Afinal, seria usada a observação participante na área de comunicação e dentro de um contexto corporativo. Entre os mais importantes temas estava aquele em que foi baseado o meu objetivo de estudo:

interações comunicacionais. Para elucidar o termo, Braga (2017, p. 20) afirma que o fenômeno comunicacional se realiza em episódios de interação entre pessoas e/ou grupos, de forma presencial e/ou midiaticizada. O pensar que a comunicação só funciona em episódios de interação traz um novo sentido para as relações, sejam elas pequenas ou grandes, que se constroem no cotidiano dentro de uma organização, as quais contextualizam a formação das mais complexas teias de relacionamento dentro dos ambientes empresariais. Nesse mesmo enquadramento, Braga (2017, p. 20-21), completa:

Na grande variedade de episódios interacionais de que participamos ou que observamos cotidianamente, nos episódios que investigamos em nossas pesquisas, e ainda naqueles que são relatados em estudos empíricos, vemos a comunicação como um trabalho de compartilhamento entre diferenças... A tendência, ainda encontrada, de pensar a comunicação como mensagem, apenas enfatiza produtos possíveis da comunicação, não observa a substância desta.

A partir da bibliografia mencionada, o objeto do estudo foi delineado para responder à seguinte pergunta: no que tange à comunicação interpessoal, o que há de específico em uma startup?

O próximo passo foi delimitar o foco da observação participante e, conseqüentemente, da coleta de informações. Por estar inserida em uma startup, um formato de empresa considerado inovador, com novas propostas em termos de cultura corporativa, tinha intenção de compreender como se davam as interações comunicacionais em ambientes que, apesar de considerados diferentes, ainda se tratavam de uma organização – a qual visa lucro, crescimento, possui relações de trabalho e que, por isso, conserva os aspectos de uma empresa no contexto capitalista – muito mais do que muitos podem imaginar. Isso, no entanto, veremos mais à frente.

No processo, alguns velhos paradigmas são quebrados, como aqueles apontados por Evans (1980, p. 204): “membros [...] que trabalham nos empreendimentos conjuntos já em operação em São Paulo consideram-se 'duros' e interessados em 'resultados concretos'. Seus colegas do setor privado se vêem da mesma maneira: o pessoal da Petrobras e da Petroquisa é conhecido pela sua 'acentuada orientação para os lucros', como por exemplo a ideia de um código de vestimenta rígido, ambientes formais e pouco acolhedores, entre outros”. Em uma startup esses processos são quebrados e novas realidades se formam: trabalhar de vestimentas informais, escorregador com piscina de bolinhas, cerveja à vontade, videogames e jogos, trabalho remoto quando necessário e predominância de trabalhadores com faixa etária mais

jovem, estão entre as características. Apesar disso, existem muitas dificuldades na sua conceituação e numerosos desentendimentos podem surgir.

Nos Estados Unidos, o termo startup começou a se popularizar no início da década de 1990, concomitantemente à difusão da internet. No Brasil, o estilo de empresa denominado startup só alcançou o conhecimento da massa após os anos 2000. No entanto, sua popularidade só chegou ao ápice a partir de 2016, com o crescimento e abordagem intensa da imprensa a este tipo de negócio. Longhi (2001, p. 2) busca definir as startups como:

Pequenas empresas montadas em casa ou em faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comumente de tecnologia), possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados. Assim, uma startup deve, por meio das suas ideias, construir produtos, medir como os clientes respondem e aprender a manter o rumo ou mudar de direção, tentando novas hipóteses sem perder a posição conquistada.

A partir desta definição, ressalto que o objetivo de uma startup também influencia no modelo de pesquisa a ser realizado, pois as interações no ambiente variam de acordo com o rumo que o negócio caminha e a maneira que está estruturado o modelo de ganhos financeiros, ou seja, lucros, investimentos e muito mais. Neste contexto, Ries (2012, p. 27) reitera que:

...nem toda empresa nova, em estágio inicial, pode ser considerada startup. Abrir uma nova empresa, exatamente igual a um negócio existente, copiando modelo de negócios, precificação, cliente-alvo e produto, pode ser um investimento econômico atraente, mas não é uma startup, pois seu sucesso depende somente da execução e não de inovação. O autor caracteriza uma startup como uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.

Dessa forma, o desejo de entender como sucede a comunicação organizacional dentro de uma empresa, a qual tem como característica crescimento acelerado, falou mais alto e esteve presente durante todo momento de coleta de informações. A partir disso, evidenciou-se que as interações comunicacionais dentro de um ambiente denominado startup mereciam uma atenção especial, dado a sua natureza única. A coleta das informações foi feita por meio de um diário de campo registrado em computador – não foi usado um caderno ou material similar, e sim computador e celular para guardar as informações que eram coletadas ao longo do dia e refeitas em um documento oficial em um horário vago. Durante esse período,

conversas de corredor, reuniões formais e informais, confraternizações e o dia a dia no escritório foram descritos sob a ótica de uma colaboradora, e agora pesquisadora. Havia, então, dois papéis importantes sendo desempenhados pelo mesmo indivíduo, e embora ambos se conversassem a todo momento, não deveriam sobrepor viés ou interesses.

Braga (2017, p. 20-21) traz um conhecimento valioso sobre este ponto: o que vale são as interações e não o conteúdo das mesmas. Afinal, mesmo que o propósito da comunicação não tenha sido atingido, a interação comunicação foi realizada. De acordo com o autor:

Considerando, para os efeitos de nossa pesquisa, o trabalho de compartilhamento que a comunicação realiza, podemos afirmar sua característica performativa, qualquer que seja seu resultado, havendo ou não geração de um produto que concretize sua incidência, ocorrendo ou não compartilhamento equalizador (consenso ou acordo). Essa busca de compartilhamento pode ter os mais diversos propósitos; e funciona ou não: constatamos também que o processo é sempre tentativo – seja em decorrência dos desafios impostos pela alteridade entre os participantes, seja pela complexidade do mundo e das questões processadas. Assim, na observação de episódios interacionais, assumimos como “comunicação” não só aquela de valor alto, do processo bem sucedido ou da obtenção de consenso – mas toda troca, articulação, ou tensionamento entre grupos, entre indivíduos, entre setores sociais.

Por se tratar de um estudo de caso, é fundamental entender o enquadramento do trabalho aqui proposto: foram observadas as interações comunicacionais em uma startup sediada em São Paulo, durante um período de seis meses e sob a ótica de uma pesquisadora, a qual partilhava do dia a dia da organização também como colaboradora. Informações que ultrapassem esses limites não poderão ser respondidas nesta pesquisa. Para a definição de estudo de caso:

O estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (Yin, 2009 p.70).

A necessidade de se usar uma só empresa para realização do estudo nasceu da oportunidade de se ter um olhar atento e próximo, tendo em vista o método eleito, que nos permite observar diferentes ângulos, por um período de tempo significativo para entender as nuances do processo, além de identificar os pontos em comum que aquela situação nos impõe. Claro que ao observar outra startup, ou até a mesma, em diferente enquadramento, é possível obter resultados diferentes. Essa é a “beleza” do estudo de caso e não poderia ser diferente:

cada interação comunicacional é única e se desdobra em contextos que não podem ser perfilados.

Após uma análise conjunta de todo material, foi possível identificar padrões para a startup, durante aquele período analisado. Tais padrões serão problematizados e discutidos adiante, a fim de entender quais as consequências para aquele determinado grupo de trabalhadores, com foco presente no que tange a comunicação e seus efeitos nas interações entre as pessoas. E ainda, ao final da tese, será possível traçar paralelos, criar conexões que explicam como grandes autores da comunicação correlacionam o uso do espaço e interações comunicacionais, em startups, mas ainda com conexão baseada em bibliografias ricas e completas baseadas no estudo de como as interações são compostas de elementos que vão do conteúdo presente na mensagem em si, mas avançando para o espaço tempo de onde ocorrem e como a interação por si só já é um elemento completo passível de análises complexas e adequadas ao ambiente de onde ocorrem.

Reservarei aqui também um breve momento para descrição de como funciona o ambiente físico da empresa, pois isso tem importante impacto em como as pessoas reagem e interagem entre si.

Ademais, o presente trabalho seguiu a divisão do lugar em espaços físicos em espaços físicos: aqueles destinados às comunicações formais que envolvem situações de trabalho e aqueles destinados às comunicações informais, onde as pessoas têm como descomprimir o estresse de suas atividades e falar o que as interessam no âmbito pessoal.

Ao todo, são 250 funcionários, os quais ficam situados em um prédio corporativo na em um distrito conhecido por abrigar empresas de tecnologia. As startups também têm preferência pela região, por ser conhecida pelas chamadas incubadoras – *coworkings* feitos só para startups. São dois andares, térreo e primeiro andar.

O mais novo, inaugurado em agosto de 2019, é o térreo que apresenta a nova paleta de cores da logomarca, instalações recentes e salas de reuniões em cores claras, que só nesse andar são 13 (que ainda não são suficientes), bem iluminadas, com paredes de vidro que permitem ver o exterior da sala, a recepção. Todo ambiente é bem amplo, os móveis não se apinham, a recepção fica atrás de uma porta automática de vidro. Neste andar trabalham pessoas dos departamentos de: Tecnologia, Jurídico, Inteligência de Mercado, Financeiro, RH (Recursos Humanos) e Alta Liderança.

O segundo andar não é reformado, é todo apinhado. As pessoas ficam em mesas bem próximas. As atividades exigem intenso uso de telefones e interação interpessoal. Por isso, é bem ruidoso, as salas de reunião são bem menores, com cortinas escuras e paredes bege. O

carpete é escuro, o que deixa o ambiente com o ar mais carregado. As pessoas andam o tempo todo e param nas mesas um dos outros com sorrisos animados e conversas abafadas. O contraste com o silêncio do andar de baixo é evidente.

A rotina da coleta de informações se dava ao longo do expediente de trabalho. Apesar de não haver horário fixo, sempre estive próximo ao convencionado como horário comercial. Em caso de celebrações que ultrapassaram esse intervalo de horário, foram feitas as devidas documentações de que o ambiente havia sido alterado, mesmo que brevemente, para um outro tipo de interação. Além disso, nenhuma das interações descritas no diário de campo vão além daquela que como funcionária da organização, eu estaria envolvida dada a natureza das minhas funções prevista no escopo do meu trabalho como Relações Públicas – as interações descritas e observadas são as que circundavam meu cotidiano como profissional e nenhuma delas foi estimulada ou provocada com fins de documentação para pesquisa.

Como pesquisadora e observadora participante, meu olhar em todo processo não foi objetivo, justamente por fazer parte do processo e isso é algo implícito do método de pesquisa e instrumento de coleta escolhido. No entanto, é fundamental salientar que todas as autorizações para a realização da pesquisa fossem concedidas antes do início da coleta de informações e a preocupação de que a privacidade de ninguém fosse invadida foi prioridade desde o início. Por isso, nenhum dos profissionais são identificados por nome, função, característica física ou cargo em momento nenhum ao longo de todo o diário de campo. Afinal, o foco eram as interações comunicacionais.

Além disso, a busca da pesquisa ia muito além da identificação das pessoas e dos interesses estratégicos das empresas e estava sim nas práticas comuns: esses eram os conectores da pesquisa; com passar do tempo e com acúmulo das informações já catalogadas, ficou mais fácil, e eu diria até explícito, a existência de padrões nas interações entre os colaboradores. É nesse momento que é possível pensar “mas, é claro, que existem padrões na comunicação com empregados”, mas, e se as relações hierárquicas não fossem tão claras assim? E se os padrões na verdade apontassem para outra direção? Ao notar que o espaço era um fator tão decisivo para o processo de comunicação, foi possível entender um novo cenário que se desenhava e até o momento não foram feitas conexões. Afinal, olhando para o processo hoje, faz muito sentido que isso aconteça, mas não da maneira que eu esperava.

Outro ponto que faz sentido ter abordagem é a preocupação ética da pesquisa proposta. Quando falamos da coleta de dados feita por um profissional que trabalha no espaço, a separação entre o que o “eu pesquisador” gostaria de observar de maneira imparcial e o “eu profissional” que conhece e faz julgamentos, mesmo que indesejados, do processo de

interação que ocorre a sua volta é fundamental, mas ao mesmo tempo desafiadora. Como todo processo de separação e captação cabia a mim, foi com o passar do tempo que o processo de coleta se tornou meramente descritivo e que de fato as interações passaram a ser mais interessantes do que quem as produziu; é possível identificar aqui que essa separação só ocorreu quando passei a identificar padrões nas trocas entre colaboradores do local e que, muitas vezes, o que era tratado como um caso isolado e curioso de interação na verdade se repetia em departamentos com relações completamente diferentes. Os questionamentos aqui levantados requerem atenção e empregam o sentido de contenda, justamente, pelo processo de comunicação envolvido, Martino *et al.* (2018, p. 23) reforça “Questões éticas e morais têm caráter comunicacional, entre outras coisas, na medida em que estão ligadas à linguagem e ao discurso.”

Treinar o olhar para que ele seja analítico além do descritivo, com certeza, foi onde mais tive dificuldade em me sentir confortável. Logo no início, era preciso prestar atenção na hora de escrever no diário de campo para garantir que ali não havia uma interpretação, mesmo que pequena, dos fatos apresentados; o sucesso de neutralidade não foi atingido em 100% dos relatos, mas foi melhorando com o “andar” da pesquisa e amadurecimento do olhar. É importante garantir que todo processo fosse realizado em etapas: os seis meses de trabalho de campo foram destinados à coleta de informações, não cabia ali um espaço para julgamentos e interpretações. Somente passada esta etapa, já com o compilado de informações obtidas relido, o processo de busca de padrões começaria e aí sim, em um terceiro momento, que a interpretação e delimitação das informações seria de fato realizado, sempre com o olhar de pesquisadora – que mesmo imersa, ainda podia conservar uma distância para garantir que os fatos coletados não levavam a interpretação única sob a ótica da profissional que estava no seu expediente de trabalho.

Todo este processo só reforça a importância de entender quais são as diferenças entre as interações comunicacionais entre as startups e as empresas tradicionais. O Brasil tem 12.700 empresas desse modelo, são 20 vezes mais empresas do que os últimos oito anos e 19 delas já são consideradas unicórnios – possuem *valuation* superior a um bilhão de dólares (Abstartups, 2021, p.1). Com o crescimento exponencial, está na hora de começar a entender a comunicação desses modelos de negócios que passam a ser grandes empregadores no ecossistema brasileiro. Nos próximos capítulos: Interações, Ambiente e Cultura Organizacional, os espaços formais de comunicação, serão abordados pela ótica de autores como Lucrécia Ferrara e Luis Alberto de Faria, como as interações comunicacionais e o ambiente afetam-se afetam mutuamente. A divisão de capítulos foi construída levando em

consideração o objetivo da interação comunicacional observada versus o espaço físico da organização em que o ato ocorreu.

O primeiro capítulo denominado: Interações, Ambiente e Cultura Organizacional, promove uma reflexão sobre a relação entre o ambiente corporativo, comunicação organizacional e as interações comunicacionais que o espaço físico mencionado propõe. O capítulo dois denominado: os espaços de comunicação institucionais e a comunicação formal, traz, efetivamente, as primeiras análises feitas a partir de trechos retirados diretamente do diário de campo com as interações realizadas em ambientes formais e destinado a comunicação institucionalizada; além disso, também é levado em consideração como as consequências da cultura organizacional afetam as interações. O capítulo 3 chamado: Os Espaços de Comunicação de Descompressão e a Comunicação Informal, promove uma reflexão sobre a comunicação informal, “de corredor”, e como sua presença pode ser tóxica, mas vital para a cultura organizacional de qualquer empresa. Já o quarto capítulo promove uma reflexão bibliográfica que abarca todos os temas observados ao longo do trabalho. Trechos do diário de campo também são usados como exemplo desse fenômeno comum e corriqueiro em todo ambiente corporativo. Por fim, o último capítulo cruza as análises e reflexões feitas ao longo da tese e as interpreta com base em autores como Lucrecia Ferrara e José Luiz Braga.

O papel do presente trabalho não é fazer comparativos, no entanto, é sabido que esse não é um fenômeno exclusivo do objeto de estudo e que não possível acabar com ele sem que a própria empresa seja destruída, mas sim trazer a riqueza na descrição dessas interações para que a compreensão do processo seja mais completa. Afinal, todo ele também é vital para o funcionamento da organização e traz mais detalhes sobre o funcionamento da mesma em aspectos até hoje pouco conhecidos e estudados. O tema também não deve ser estudado com censura. São muitos os laços criados entre as pessoas no ambiente de trabalho e esse tipo de relação, certamente, interfere nas interações comunicacionais e deve ser levado em consideração.

Capítulo 1: Interações, ambiente e cultura organizacional

No primeiro capítulo serão confrontados os conceitos de interações, ambiente e cultura organizacional com a realidade observada durante a coleta de dados no diário de campo. Estes serão a base para todo trabalho e argumentações futuras. Além disso, serão apresentados também todos os aspectos organizacionais da startup estudada, bem como a descrição física dos ambientes em que as interações organizacionais ocorreram.

Para entender como se formam as interações e como essas são afetadas pelo ambiente, é fundamental entender como a cultura organizacional da empresa cria e carrega essa atmosfera que reúne todos os demais elementos. Neste processo, a cultura organizacional é como se fosse a reunião, ou a soma, de todos esses processos de interação afetados pelo ambiente. Neste sentido, a conceituação de Margarida Kunsch (2003) traz uma reflexão importante:

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais (Kunsch, 2003, p. 71-72).

Ao falar de “processo relacional”, fica evidente que sem esse esse modelo fica inviável a adaptação aos problemas existentes na organização. E, à medida em que esses pressupostos são passados de colaborador para colaborador, formam-se perfis de pessoas que assumem determinadas posições e passam a fazer parte da cultura organizacional com uma função elementar. Durante a coleta de informações do diário de campo, foi possível perceber o quanto esses papéis são distribuídos casualmente e as pessoas tomam posse mesmo sem consciência de suas intenções.

Entre os perfis de uma cultura organizacional, levantados por Freitas (1991, p. 75) estão os heróis “personagens” que incorporam os valores e condensam a força da organização. Fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum as organizações chamadas culturas fortes exibirem os seus heróis natos, como: Tom Watson, da IBM; John Rockefeller, da Standard Oil; Henry Ford, da Ford. Além desse ponto, a autora também elenca demais características que passam a fazer parte da da cultura organizacional e que merecem atenção:

a) Valores: definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. b) Crenças e pressupostos: geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. c) Ritos, rituais e cerimônias: são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. d) Estórias e mitos: ...os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. e) Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido. g) Normas: as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.

No entanto, a característica mais importante para o presente processo de pesquisa e que mais será utilizada ao longo do texto, pode-se considerar a seguir:

Processo de comunicação: inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura. (Freitas 1991, p. 76)

Neste último ponto, processos de comunicação, é que os esforços do trabalho serão concentrados. Afinal, são a partir das interações presentes nele que os demais cascateiam suas características e sobrevivem a partir das suas observações. E ainda, quando se diz em administração da cultura organizacional que se entende a importância das interações comunicacionais para que as empresas continuem seguindo seu ritmo, isso não significa algo positivo ou negativo, mas reflete a realidade por trás dos grandes e pequenos negócios e como são e estão as pessoas que trabalham nesses ambientes.

Culturas organizacionais nascem da organização humana para reagir ao que se entende como problemas em determinados espaços e não existe lugar, sobretudo quando se fala em empresas, em que problemas não precisam ser resolvidos e as interações do processo de comunicação passa a fazer a parte dessa equação como uma forma de perpetuação de cultura e criação de ambientes que favoreçam novas interações. Pensando em todo esse processo, esse capítulo se dedica a discutir como a cultura organizacional, as interações e o ambiente fazem parte de um ciclo virtuoso que se retroalimentam a partir das ações dos próprios indivíduos que no espaço convivem, serão utilizados trechos comentados e interpretados do diário de campo que possam corroborar as premissas aqui levantadas.

O descritivo de informações, captadas a partir das interações comunicacionais feito no diário de campo traz informações valiosas sobre o modo como as pessoas se comportam e interagem entre elas no ambiente de trabalho. O estudo para coleta de informações foi conduzido com base em observação participante de seis meses em uma startup do setor de logística, também conhecida como *logtech*, localizada na capital paulista.

São, aproximadamente, 250 funcionários, divididos em dois andares diferentes de um prédio corporativo. É um negócio recente, nascido em 2016, mas com capilaridade nacional e receita anual na casa dos milhões. Os times na empresa são compostos, em sua grande maioria, por pessoas de experiência e conhecimento ainda em início de carreira, consideradas juniores; são bem aceitas também aquelas que estão se aventurando em uma nova profissão. São jovens, com menos de 35 anos e apesar de ser uma startup – empresas marcadas pelo potencial de inovação que carregam consigo, os processos ainda são bem manuais, operacionais e exigem muita intervenção humana. Em um dos pontos do diário de campo chego a usar a noção:

Muitas vezes, os processos me lembram uma perfeita linha de produção, com processos deficientes, mas completamente dependente das pessoas. (22.10.2019)¹.

A sintonia em uma linha de produção é algo milimetricamente calculada, que inclui diferentes processos em que humanos e máquinas interagem para que o resultado final seja um produto bem produzido. Diversas são as teorias dessa área, que aqui não se aplicam, mas é preciso descrever quais são os processos do negócio para que seja possível entender onde estão as deficiências.

Na startup, que possui tecnologia para atuar como intermediadora do processo, vamos chamar de A o grupo de empresas responsáveis pela contratação do serviço e B o grupo de pessoas responsáveis pela realização do serviço. Todos os esforços comerciais estão concentrados em A. Mas, para garantir que haja membros pertencentes do grupo B suficientes para atender a demanda, é feito um cadastro desses profissionais na plataforma e mesmo que exista um aplicativo voltado para atrair esse público, existe um *call center* que liga ativamente para cadastrar profissionais.

Na divisão dos departamentos, que embora não sejam chamados assim, pois não são divididos fisicamente, ficam todos juntos em uma área comum e estejam em grupos diferentes, na organização não passam de uma estrutura dividida por áreas, temos: Operações – responsável por garantir uma intermediação eficiente entre os grupos A e B já citados anteriormente; RH – time que coordena todas as burocracias da gestão Recursos Humanos; Comercial – maior time da empresa responsável por vender a solução exclusivamente para o grupo A; Tecnologia – segundo maior time da empresa, responsável por gerir o fluxo de novas facilidades e produtos para pessoas do time A e B; Jurídico – time que gere todas as

¹ Data em que a interação foi documentada no diário de campo.

questões de conformidade com a Lei e contratuais de todos os demais departamentos da companhia; *Business Intelligence* – fornecer dados, relatórios e *insights* para os demais times da empresa; e Financeiro – time responsável por gerir as rodadas de investimento da startup, fluxos de pagamento, fluxo de caixa e demais rotinas financeiras do negócio.

Claro que dentro desses departamentos existem outras subdivisões e especialmente na área de tecnologia que utiliza metodologias ágeis, especialmente o caso de *Squads*, para lidar com as tarefas do dia a dia, esse tipo de divisão de trabalho consiste no uso de equipes com diferentes formações e conhecimentos específicos para a criação de produtos de tecnologia por meio da interdisciplinaridade, que promete mais velocidade e qualidade na entrega final.

O uso de metodologias ágeis é bem comum nas startups atualmente, pois elas começaram a ser empregadas em equipes de tecnologias, berço desse modelo de empresa. Esses modelos de metodologias existem aos montes, no entanto, todas são orientadas por um manifesto ágil, uma raiz comum, que orientam essas abordagens, são elas: “Indivíduos e interações em vez de processos e ferramentas” – um dos pressupostos da metodologia ágil é evitar que a burocracia e processos interrompam o fluxo de criatividade ou atrase entregas, por isso, o processo é todo orientado à pessoas e interações entre times, para isso, existem ritos como reuniões específicas para o fomento da troca entre pessoas e diferentes áreas que compõe a empresa e entre times para garantir um olhar 360 graus no menor tempo; “Software que funciona em vez de documentação abrangente” – este é um princípio voltado para áreas de tecnologia que pode ser aplicado em equipes de diferentes expertises, ele significa garantir o foco no resultado e no que o cliente realmente enxerga valor e só depois pensar nos processos e entregas secundárias; “Colaboração do Cliente em vez de negociação de contratos”, “Resposta a modificações em vez de seguir um plano” – esta é uma das características mais marcantes do manifesto ágil: significa trazer o clientes para o processo de criação do produto ou serviço e não mantê-lo apenas para tratativas e negociações financeiras e contratuais, quanto mais próximo ele estiver, mais assertivas serão as entregas e consequentemente a chance de sucesso do produto final. (Beck, 2001. p.1)

Quando comparamos esse processo com uma grande empresa, penso que essa é a maior diferença em termos de interação comunicacional entre membros de diferentes equipes. Afinal, mesmo que seja focado em tecnologia, membros de outros departamentos são igualmente importantes no desenvolvimento de produtos, por exemplo, um profissional que atua no atendimento ao cliente pode ter *insights* muito valiosos sobre pontos de melhorias e sugestões a serem feitas no produto ou na criação de uma nova função do produto que resolva problemas existentes.

É importante trazer o perfil e interações comunicacionais do corpo diretivo – alta direção – que tem um perfil um pouco diferente, quase oposto em alguns momentos, dos demais colaboradores da empresa. Na passagem a seguir do diário de campo, me dedico a fazer uma descrição mais completa:

A liderança na startup é formada por oito pessoas homens, todos são jovens e não passam dos 40 anos. Apesar da aparência ‘soft’ existem muitos conflitos entre eles. Existe uma competição velada que permeia a relação entre os líderes, no entanto, isso não cascateia para os times de maneira evidente. Vale ressaltar que os homens ocupam os cargos mais altos e as mulheres, apesar de responderem e coordenarem ações e equipes tão importantes quanto, recebem apenas o cargo de gerência. A última grande promoção de líderes aconteceu há quatro meses e todos os homens foram promovidos, nenhuma mulher teve o mesmo reconhecimento. No total são cinco homens e quatro mulheres (considerando o CEO). Todos têm passagens por grandes empresas e currículos considerados acima da média em termos de formação acadêmica, experiência profissional e cargo ocupado. (10.01.2020)

As pessoas citadas nesse trecho do diário de campo, que compõe a liderança, são todas formadas em universidades de prestígio no Brasil, algumas com formações adicionais fora do País. Todas são brancas, estão em uma certa faixa de peso ideal, heterossexuais, aparentam saúde, cuidam da aparência, pertencentes a classe A ou B e têm idades entre 28 e 37 anos – este é o conjunto de elementos denominados como aparência soft no trecho. Vale salientar também que a maioria, cinco dos nove, são homens e esses possuem nível hierárquico mais alto (diretores), enquanto as mulheres são gerentes – mesmo que também sejam responsáveis por departamentos inteiros. Eu descrevi homens com letra maiúscula no diário de campo, para descrever a homogeneidade passível de notabilidade em um grupo tão responsável por definir os rumos dos mais (242) funcionários da organização, homens e mulheres.

Mesmo com todos os pontos em comum, existem muitos conflitos entre eles, muito mais do que observado nos demais níveis hierárquicos das empresas. Esses conflitos muitas vezes se dividem em dois modelos: o que chega a vias de fato – marcado por discussões acaloradas, gritos, tapas na mesa de reunião e ameaças que sempre estão relacionadas a assuntos de trabalho; e os conflitos velados: tensões que acontecem durante as interações comunicacionais, mas que não culminam com conflitos em si, ficam em trocas de comunicações ríspidas por diferentes meios de comunicação. Em ambos os casos, a cultura organizacional é afetada e passa a fazer parte do fluxo de comunicação como os "donos" dos times se comportam diante dos outros e de situações desafiadoras.

Alguns conflitos são tão graves e estão tão intrínsecos ao time que passam a fazer parte também da dinâmica de troca de todos. Como exemplo prático, existem dois diretores específicos que estão constantemente entrando em conflito – que chegam em vias de fatos,

com gritos, murro na mesa e ameaça de violência física e velados também que não passam de troca de grosserias – por isso, ambas equipes já evitam reuniões em que os dois estejam presentes sem que haja extrema necessidade – aqui temos um caso em que interações informais afetaram diretamente as interações formais de comunicação.

Em adição, existem também outras características que chamam atenção nesse modelo de empresa e que também afeta o modelo de interação entre as pessoas, como é o exemplo do planejamento organizacional em curto, médio e longo prazo. Isso acontece porque o planejamento é um elemento vital em qualquer negócio, e se ele funciona bem as interações serão de uma forma, mas o oposto também é uma verdade. Mesmo assim, em 2020 a empresa se dedicou a mudar essa realidade e por isso, lançou um programa de OKRs, sigla em inglês que significa “Objetivos e resultados-chave”, metodologia de criação e acompanhamento de resultados no curto prazo para empresas de diferentes tamanhos, a imagem a seguir traz mais detalhes:

Imagem 1: ciclo de metodologia OKR



Fonte: Tecnicom

Nos trechos do diário abaixo, eu trago relatos de como as mudanças e o planejamento fazem parte do aspecto do negócio e como a cultura organizacional da startup se desenha em um contexto de incerteza e constante mudança.

Para a startup em questão, as reuniões para criação dos objetivos da empresa começaram em novembro, levaram em consideração os resultados (parciais) no ano e criaram algo que funcionasse para todas as áreas: “dobrar a organização de tamanho até o fim de 2020”. Esse é o objetivo que rege toda a empresa ao longo deste ano.

A partir daí, os objetivos específicos de cada área foram se desenhando, todos com base no macro. Os resultados foram apresentados para toda a companhia na primeira quinzena de janeiro, afinal, somente a liderança foi responsável por definir o caminho de cada um ao longo da criação e aos poucos, os times ainda estão recebendo os direcionamentos sobre como serão os objetivos desse ano... (13.01.2020).

...Planejamento de longo prazo está bem longe das conversas e estratégias de negócio da startup. As mudanças são frequentes, as decisões duram horas e são alteradas sem a menor cerimônia e maiores explicações. A estrutura, na maioria das vezes, é top down. Tal processo acontece bastante em função da figura do CEO, que carrega como traço marcante da sua personalidade o desejo pela agilidade nas ações e resultados. De certa forma, ele foi capaz de ‘contaminar’ a cultura organizacional e agora tudo precisa ser feito ‘para ontem’. (12.11.2019)

No caso das mudanças frequentes, temos exemplos como modelo de negócio que se alteram, compra de empresas que são anunciadas depois de serem negadas com veemência, participação em eventos após o declínio da participação; o que vale entender é que não importa o tamanho da decisão, as mudanças sempre são feitas e no extrato quando é mencionado que o processo é feito em “*top down*”, significa que as mudanças sempre são anunciadas no formato hierarquizado: a liderança avisa os times, partindo sempre de níveis superiores.

Os anúncios das alterações podem ser feitos como julgarem necessário: e-mail, presencialmente, em reuniões e etc., isso é sempre definido de acordo com o teor do que será anunciado e tamanho das consequências que as mudanças em questão trarão para empresas ou envolvidos. No que tange a falta de planejamento, que se traduz na sensação de urgência e de que tudo precisa ser feito com mais rapidez não deixa de ser estopim para muitos conflitos, que podem acabar em confrontos diretos ou não.

Tais confrontos, quando começam em níveis hierárquicos mais baixos (analistas), tendem a ser velados, mas se escalados para a liderança podem trazer a tona rixas existentes entre eles e se tornar um confronto que chega a vias de fato. Quando isso passa a fazer parte da cultura organizacional, equipes inteiras passam a interagir com mais rispidez em razão dos

processos que levam mais tempo do que o desejado, acabarem deixando a outra ociosa ou até mesmo sem as ferramentas necessárias para avançar.

Para exemplificar essa situação, veja o time A que pede um prazo de vinte dias para revisão de entrada de um novo cliente; tal processo deixa a equipe B acelerada para garantir que o fechamento das metas sejam cumpridas e que as expectativas dos clientes sejam atendidas. Isso tudo pode se resumir a pressão, e é isso mesmo: as interações são carregadas de tensão, como se a empresa funcionasse em um limiar muito tênue entre conflitos generalizados e troca de informações de maneira clara e objetiva. Por considerar o prazo muito longo, o que prejudica o sucesso das metas do mês do time responsável pelas negociações e vendas, começa um processo de comunicação e interação na tentativa de acelerar ou encurtar. O time do A que já tem um processo desenhado e outras demandas para lidar, afinal concentra processos de toda empresa, não gosta da pressão recebida. Presenciei diferentes reuniões, discussões e tratativas para tentar desenhar uma solução para o problema, mas isso ainda não aconteceu e o cabo de guerra entre as duas equipes continuam, especialmente quando chega o fim do mês e a urgência para fechar o contrato com o cliente fica ainda maior.

E já que pressão é algo tão marcante, ela esteve presente em muitas documentações da pesquisa de campo, entre as que mais chamam atenção por “traduzirem” a realidade do que é um ambiente marcado por interações tensas, no diário foi destacada a equipe A como o departamento com os espaços formais de comunicação com interações marcadas pela pressão, dada a natureza das suas atividades, perfil dos colaboradores e também do seu líder:

A pressão por resultado e a cobrança com base em metas arrojadas são marcas registradas da startup, e isso afeta especialmente o time responsável pelas vendas, como justificativa, eles dizem que faz parte das atividades diárias falar ao telefone e também trocar bastante informações com os colegas do time e áreas adjacentes. É importante salientar que todo departamento é composto, em sua esmagadora maioria, por pessoas do sexo masculino, que se vestem de maneira informal e apresentam experiência na área de logística ou na área comercial. O chefe de todo o departamento tem experiência em outro setor e trabalha na startup há 2 anos (tempo considerado relevante em relação a idade do negócio). Quando assumiu o novo cargo, trouxe consigo os ‘fiéis escudeiros’ da antiga empresa e hoje, todos fazem parte de grande ‘patota’, composta por cerca de oito homens, todos jovens (casa dos 30), currículos excepcionais, brancos, héteros e com aparência homogênea. (10.01.2020)

Em muitos momentos, durante a coleta de informações, foi possível identificar interações comunicacionais disfuncionais e que distorcem o relacionamento entre empregados, especialmente aqueles com relações hierárquicas entre eles.

Todo esse processo não passou despercebido também a pessoas responsáveis por cuidar das boas relações dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho e ao identificar esse processo e a frequência com qual tais disfunções ocorriam, a marca optou por implementar um departamento de *compliance*, algo pouco usual para startups, mas que veio junto com uma linha de denúncia independente e um processo de averiguação apartado da empresa. As ações de *compliance* nesse contexto funcionam para garantir que todos os colaboradores e ações estejam em conformidade com as leis. No entanto, o processo parece esbarrar em relações políticas toda vez que uma denúncia é feita. Em diferentes momentos do diário, abordo como essas interações disfuncionais no trabalho estão ligadas ao assédio moral e mesmo com o processo de *compliance* estruturado, nada é feito. Denúncias formais já foram feitas e membros da alta direção já tomaram conhecimento, o que falta para que o processo seja resolvido? Quem são os responsáveis por barrar a solução de um problema tão grave? Essas perguntas que ainda não têm respostas. Mas, é sempre a mesma pessoa envolvida em muitas situações de conflito e alvo de muitas denúncias, que já foi responsável por uma série de desconfortos ao longo dos seis meses de trabalho de campo por diferentes assuntos.

A diferença desigual entre os gêneros também foi observada ao longo da documentação da pesquisa de campo. Cerca de 70% da empresa é composta por pessoas do sexo masculino – presentes esmagadoramente no departamento comercial e na área de tecnologia – o que não surpreende e nem é um problema só da empresa em questão. Em 2017, as startups do Vale do Silício – conhecido como epicentro da inovação e berço das startups, também já havia divulgado a dificuldade em manter a igualdade de gênero e que problemas com assédio sexual eram comuns devido a quantidade de 70% de homens trabalhando. Essa desigualdade nem sempre é algo que fica claro dentro da organização e não existem esforços específicos para minimizar os impactos que esse tipo de situação pode causar, é algo aceito e abordado somente quando os efeitos mais nocivos do machismo chegam ao conhecimento de todos no ambiente de trabalho. Ao longo da coleta de informações, algumas situações vieram ao conhecimento de todos, como por exemplo:

Certa vez, um funcionário foi demitido por tirar foto dos seios de uma colega de trabalho e colocar em um desses grupos. Mesmo assim, a ideia de banir o uso do aplicativo de comunicação dentro da empresa nem foi cogitada e não foram feitas discussões sobre assédio. (14.02.2020)

Existem alguns relatos que foram velados, como no caso de uma série de demissões ocorridas na mesma semana, que também foi possível perceber a desigualdade:

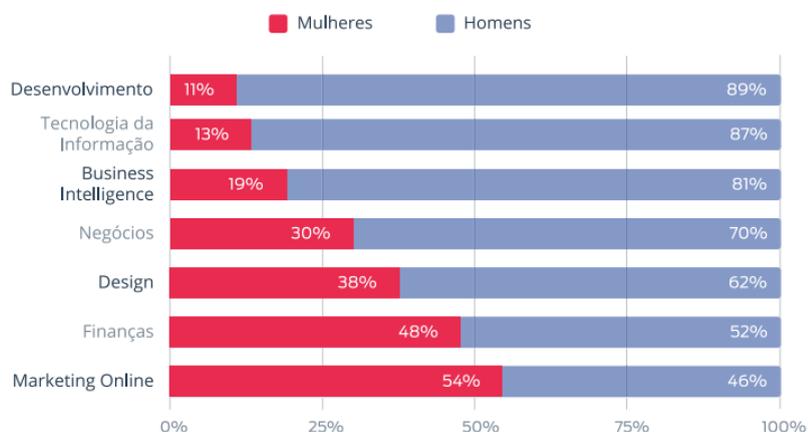
Dois grandes diretores pediram demissão da startup...

A pessoa que ficou no lugar do diretor comercial, também é um homem, embora existam mulheres com mais experiência e tempo de casa, foi escolhido um homem mais jovem e com menos experiência, porém de grande confiança do CEO. Até o momento, ele ocupará o cargo como interino e será responsável por ajudar a escolher a pessoa que o substituirá na função definitivamente. (16.01.2020)

A desigualdade entre gêneros e falta de equidade não é um problema exclusivo dessa empresa, mas ações e estudos que combatem também não são divulgadas. As diferenças salariais também não é algo trabalhado com transparência, por isso, não é possível saber se profissionais do mesmo cargo, diferenciados apenas pelo sexo, possuem equiparação no salário. Um breve olhar para o mercado mostra uma realidade semelhante ao encontrado durante a realização da pesquisa de campo. Uma pesquisa realizada pela Revelo – empresa de tecnologia para recursos humanos – fez um levantamento sobre a presença feminina no mercado de trabalho e mesmo que elas sejam 52% da população brasileira, dentro das empresas, especialmente startups, a distribuição acontece da seguinte maneira:

Imagem 2: Proporção de homens e mulheres por carreira em 2019

Proporção de Homens e Mulheres por carreira em 2019



Fonte: Revelo (2019, p.2)

Muitas das situações e interações aqui documentadas ficam ainda mais evidentes na época em que a empresa passa por rodadas de investimento ou períodos em que o desempenho financeiro não está como desejado. As tensões aumentam. Mesmo assim, as rodadas de investimento estão entre os acontecimentos mais importantes para uma startup, pois é quando se define seu valor de mercado (*valuation*) e se consegue dinheiro para garantir o escalonamento da empresa.

Lembrando aqui que uma das características de uma startup é que ela não tem lucro, pois investe todo seu faturamento em crescimento das operações e novos processos, sendo assim, a conversa com os investidores é quando se define o dinheiro de todo um médio prazo. Tive o privilégio de passar por um rodada de investimento (a maior da história do negócio) enquanto fazia minha pesquisa de campo, consegui documentar as alterações nas interações comunicacionais que esse processo desencadeia e provar o que já é há muito tempo especulado: o desempenho financeiro de uma empresa tem um efeito direto em como as pessoas se relacionam no espaço físico da organização, a seguir, estão alguns trechos do diário em que essa correlação fica bem clara:

Não sei se já falei muito sobre esse tema, mas parece que o ano já começou há muito tempo na startup. O ritmo do trabalho está acelerado, as horas extras estão acontecendo a todo vapor, mesmo que não seja pago.

Uma das razões que a liderança atribui a este processo é a captação de uma nova rodada de investimento: o que está acontecendo nesse momento. A alta liderança, especialmente CEO e CFO se reúnem o dia inteiro na maior sala de reunião da empresa, feita totalmente de vidro, móveis brancos e cores claras; com engravatados estrangeiros que passam horas discutindo. Quando saem da sala, os rostos estão tensos e sérios; não deixam passar nenhuma evidência de que o processo está indo bem ou não.(21.01.2020)

Depois de tudo que foi problematizado neste capítulo, parece difícil entender como é o dia a dia dentro do escritório, como são as rotinas, o que as pessoas fazem todos os dias. Afinal, existem rituais que se repetem e são responsáveis por construções interacionais que constroem todo processo de repetição de interações que foram encontrados durante toda a pesquisa de campo. No fragmento a seguir, é feita uma descrição de como a empresa se divide na rotina de trabalho:

O negócio funciona 24 horas e as pessoas se dividem em três turnos para garantir que tudo esteja coberto o tempo todo, isso significa que não importa o quão cedo você chegue no escritório, sempre terá alguém, mesmo que seja uma ou duas pessoas. Mesmo assim, o turno principal começa às 9 horas da manhã e se encerra às 18 horas. Só podemos dizer que o escritório está realmente completo e lotado às 10 da manhã; as reuniões estão a todo vapor, dependendo do andar que você tiver, o burburinho entre os times, as comemorações de meta atingida e etc.

Ao meio dia, o escritório começa a se esvaziar, e meio dia e meia já está quase vazio, as pessoas preferem almoçar sempre neste período, seja quem prefere levar marmita ou almoçar fora. A propósito, a copa é o único lugar da empresa que fica cheio nesse horário. Às 13 horas, ainda encontramos pessoas indo almoçar, mas a maioria já está retornando ou está finalizando o cigarro na porta do prédio.

Durante a tarde as reuniões seguem a todo vapor, e são muitas mesmo, capaz de não encontrar nenhuma sala disponível sem marcar com antecedência.

Quando o relógio marca 17h30, as pessoas já começam a desacelerar e quando dá 18 horas, mais de 50% levanta da mesa, rumo ao fim do turno. É importante salientar aqui que grande parte do time é pertencente a classe C e depende de transporte público para chegar em casa. (24.01.2020)

Em resumo, no primeiro capítulo foi possível entender em aspectos gerais quais são as principais características no negócio, em qual ecossistema ela se insere e como fica evidente que essas particularidades impactam diretamente nas interações e comunicações observadas. Itens como: rotina de trabalho, disposição física das pessoas no ambiente de trabalho, setor de atuação da startup e característica da liderança estão entre os itens aqui citados e que precisarão ser levados em consideração nas futuras discussões aqui propostas para o cumprimento do objetivo de pesquisa.

Capítulo 2: Os espaços formais de comunicação institucionais

Entender e problematizar as interações que foram realizadas nos ambientes formais de comunicação foram os objetivos traçados para o capítulo dois. Para isto, foram analisadas apenas as interações comunicacionais realizadas em ambientes formais e em momentos destinados às trocas relacionadas ao trabalho e com o amparo bibliográfico de Lucrecia Ferrara que propõe o conceito do território comunicativo.

Considerar as relações entre o homem e seu ambiente exige admitir que o segundo é território comunicativo onde o homem encontra seu lugar de apropriação ou se concentra existencialmente, na medida em que transforma o meio em alicerce da sua intencionalidade e interatividade comunicantes. Nesse contínuo, o ambiente é o agente de transformação da comunicação porque, como gerador de informação, pode conduzir à ação e à resistência políticas; passa-se da celebrada metáfora, à metonímia como modo de pensar o mundo e a informação que o expande mentalmente. (Ferrara, 2018, p. 84)

Após os seis meses de coleta de informações no diário de campo, o próximo passo foi identificar pontos de repetição presentes na descrição das interações comunicacionais e assim chegar mais perto da resposta levantada no início da pesquisa: no que tange a comunicação entre as pessoas, como uma startup se diferencia dos demais modelos de negócio? Durante essa análise foi possível identificar, entre outras descobertas, que o ambiente – literalmente espaço físico – em que as interações comunicacionais ocorriam era um fator determinante para ditar o teor e formato dessa interação. Mesmo que toda análise tenha sido feita com os dados coletados dentro dos dois andares da empresa em questão, a característica das interações eram muito distintas de acordo com os ambiente em que elas estavam, mesmo que

o grupo ainda fosse o mesmo. Para retratar essa análise serão narrados uma série de trechos do diário de campo, embasados com análises da situação que possam complementar o processo de pesquisa. Mas antes é preciso entender como as divisões de ambiente foram feitas para melhor compreensão do estudo.

Para a interpretação do estudo, os ambientes foram divididos em ambientes “institucionais”, destinados a produção de elementos, trocas, conversas e comunicações voltadas para ações que corroborem com o que está previsto na descrição de cargo dos colaboradores e nas tarefas diárias de cada área e “ambientes de desconpressão”, voltados para momentos de descanso, comunicações, pausas e trocas não relacionadas à descrição de cargo dos colaboradores, nas tarefas que resultem em análise de desempenho pessoal e coletiva. Para Braga (2017) a comunicação pode ser dividida em episódios de interação, com diferentes objetivos, no entanto, o processo de compartilhamento é sempre tido como uma maneira de enfrentar, solucionar ou “agir criativamente” as diferenças apresentadas nesses mesmos episódios internacionais.

O modelo de comunicação visto nas interações também foi dividido em dois modelos: formais e informais. Ambos conjuntos análises darão nome aos capítulos das teses e recorro a Torquato (1986, p. 54 e 55) e Simon (1970 p. 74) para conceituar de maneira mais apropriada e assertiva os dois modelos de comunicação aqui apresentados. Para os autores, o sistema de comunicação das organizações possui dois tipos de redes: formal e informal.

A comunicação formal está alicerçada na estrutura organizacional da empresa de onde tem origem a criação de um modelo formal de relações escritas e faladas e está relacionada às interações entre times e profissionais com o objetivo de garantir respostas e planejamentos voltados para a empresa e o resultados dos seus negócios. Ainda no sistema formal de comunicação de toda organização o conjunto de canais e meios de comunicação estão presentes todos os aparatos e formatos de comunicação interna estruturados – considerados uma ferramenta institucional de Relações Públicas. Já a comunicação informal está relacionada às manifestações espontâneas do coletivo da organização, podendo apresentar as redes estruturadas a partir da sociologia dos grupos que interagem entre si independentemente dos setores, cargos e processos que desempenham formalmente.

Simon (1970 pg, 74) ainda reforça que por mais estruturado, arraigado e bem estabelecido que seja o sistema de comunicação formal na organização, ele sempre precisará passar pela complementação das teias da comunicação informal por meio dos quais ocorrem, entre outros, informações e conselhos do sistema informal de comunicações – que faz parte da cultura organizacional e está suplantado dentro das empresas.

A correlação entre interações comunicacionais e ambientes pode ser facilmente encontrada e debatida em pontos como:

2.1 Ambiente 1: Copa preparada para eventos da companhia

Dia de meetup é sempre um momento que se reúne a empresa inteira, fora do expediente de trabalho, para falar sobre os resultados do mês sobre a companhia, metas, notícias boas, fala da liderança sobre temas gerais, avisos do mês e o que pessoal mais gosta: comida de festa de aniversário de criança e chope gelado.

O que chama atenção é a forma de como a reunião é feita: na copa, com todos os colaboradores, mas não existe lugar para todos sentarem, por isso, todos ficam de pé enquanto a reunião, que dura em média 40 min, acontecem. As pessoas ficam impacientes, se distraem, algumas voltam para suas mesas para terminar o trabalho e só voltam quando a comida, bebida e música estão oficialmente liberadas. (31.10.2019)

Meetup é um termo em inglês usado dentro da startup estudada para definir as reuniões (que especialmente por aqui são meramente expositivas) em que se reúnem todos os colaboradores da empresa para tratar de assuntos pertinentes ao negócio. Antes da reunião, colaboradores são selecionados para apresentar resultados os dados considerados pertinentes, geralmente, quem decide isso é a liderança; elas ficam responsáveis por construir suas apresentações e em seguida para um membro responsável da área de gente e gestão que vai projetar tudo em telão para que todos possam ver.

A reunião é feita após o horário de trabalho e a participação de todos é obrigatória, no entanto, essa não é considerada uma hora extra, que por muitas vezes, chega a durar mais de duas horas. Como maneira de compensação, eles servem alimentos como coxinhas e outras frituras típicas de festas, refrigerantes e bebidas alcoólicas variadas. Ao final, músicas de diferentes gêneros são tocadas e as pessoas conversam animadamente. O que chama atenção é que quando a reunião chega nesse estágio, toda a liderança já não participa mais e as interações passam de formais à informais e descontraídas. Todo processo de mudança provocada no ambiente favorece que as interações, aos poucos, migrem de propósito: se antes o ambiente estava desenhado para uma reunião formal, com cadeiras dispostas em fileiras, telão de projeção, microfone que chamava atenção para estava com a fala e o silêncio; depois, passou a ter comida e bebidas circulando, o projetor foi recolhido e deu lugar a uma música ambiente que foi ficando mais alta conforme a noite avançava. Conforme a transformação do ambiente ocorreu, a liderança se despediu.

2.2. Ambiente 2: Salas de reunião

As salas de reunião já foram abordadas por aqui, pois fazem parte do sistema de ambientes de maneiras interativas e sistêmicas. São espaços destinados puramente a interação entre as pessoas, interações essas tão vitais que são espaços sempre muito disputados, que vivem lotados, apinhados e com fila de espera. Elas se diferenciam dos demais ambientes por conferir confidencialidade a comunicação, fora delas, existem somente ambientes abertos, espaçosos e que exigem cochichos e sussurros para conversas particulares. Dentro das salas fechadas, as interações ocorrem sem interrupções e assuntos pessoais e sigilosos podem ser tratados com menos receio.

Além disso, pelo volume de reuniões e pessoas que se aglomeram na região onde as salas estão localizadas, é fácil perceber que essas interações são quase que ansiadas pelas pessoas que ali estão. Todas ficam por ali com o material de trabalho nas mãos aguardando a sala desocupar para poder entrar.

Quando convidados de fora da organização são recebidos e são considerados interessantes sob qualquer aspecto, são reservadas as maiores e melhores salas, geralmente as mais novas e com equipamentos mais modernos, como uma maneira de garantir que o ambiente também comunique a seriedade e importância que se deseja passar. Geralmente, são convidados dos membros do corpo diretivo, membros da imprensa e clientes que são recebidos nesse formato. Dentre as menções de sala de reunião no diário de campo, a seguir está o exemplo que melhor traduz o processo de interação e como o ambiente é moldado para recebê-las:

As reuniões fazem parte da rotina da startup, especialmente entre a liderança. Muitos chegam a passar o dia dentro das salas ou com o fone de ouvido (para as reuniões online) tendo discussões.

Para aqueles colaboradores que desejam um pouco de silêncio na hora de trabalhar, a opção é bloquear a agenda nos períodos em que não se deseja falar com ninguém, isso porque qualquer um pode marcar na agenda do outro o espaço que tiver. As agendas dos colaboradores são abertas para que outros que possuem o mesmo domínio, com exceção da agenda do CEO. Assim, é possível checar quando outros estão ocupados e encontrar lacunas que podem ser preenchidas com reunião). Alguns reclamam que a quantidade excessiva de reuniões prejudica a produtividade, outros entendem que esta é a maneira mais eficiente de resolver problemas e alcançar as pessoas.

Não é à toa que o andar recém-inaugurado da startup dobrou a quantidade de salas de reuniões disponíveis e mesmo assim, ainda não é o suficiente e muitos apelam para espaços de descompressão, como a copa ou cafês da região para conversar em paz. (18.11.2019)

As salas de reunião também são ambientes de importantes rituais da comunicação formal que funcionam para desenvolvimento profissional e são muito respeitados – em termos de frequência, importância, resultados para empresa e indivíduo:

Nas salas de reunião também ocorrem os feedbacks formais com frequência recomendados pelo departamento de gente e gestão de uma vez ao mês. Ele é feito de maneira privada e são chamados de 1:1. O chefe elenca alguns pontos que devem ser discutidos, mas o liderado também tem a liberdade de chamar atenção para pontos que precisam ser corrigidos ou salientados. Os temas das reuniões não se restringem somente ao profissional, mas também abordam o comportamento e relacionamento com o time. (18.11.2019)

2.3. Ambiente 3: festa de fim de ano da startup

Apesar de ser uma festa institucional, o propósito da reunião de final de ano da startup foi celebrar as conquistas do ano, metas alcançadas e preparar todos os colaboradores para os desafios que 2020 reservava para todos.

Todos já esperavam pela festa antes mesmo dela acontecer, ao longo da semana em que a data estava marcada, foi possível perceber que o assunto foi ficando cada vez mais urgente na fala das pessoas e no dia, não se falou em outra coisa. Próximo ao horário da festa, os banheiros ficaram cheios de pessoas se arrumando, trocando a roupa que passaram o dia trabalhando para o que julgaram mais adequado para ocasião.

Eventos como esse são um imenso convite ao universo de interações comunicacionais no ambiente corporativo, especialmente por representarem um paradoxo, ou até mesmo quase um conflito comunicacional e comportamental: se por um lado as pessoas ainda estão com seus superiores (chefes), pares e sendo observadas, continua valendo os comportamentos exigidos dentro do ambiente de trabalho? Ou, por se tratar de um outro ambiente, que propõe um convite à descontração, serve bebida alcoólica e comida a vontade e música alta, as regras do ambiente corporativo são deixadas de lado e as pessoas passam a não ser mais avaliadas pelos comportamentos que apresentam como se tivessem em expediente de trabalho? A verdade é que essas perguntas ficam sem respostas na comunicação formal e cabe a cada indivíduo responder essas perguntas de acordo com o que achar correto para si. E assim, surgem comportamentos diferentes, podendo muitas vezes até soarem opostos, no mesmo ambiente.

No começo da festa, todos estavam divididos em grupos por afinidades, conversavam mais baixo e a festa mantinha um ritmo mais devagar. Foi somente após o discurso, informal e não estruturado, do CEO (*Chief Executive Officer*) dono, seguindo por COO (*Chief*

Operations Officer) diretor comercial, CHRO (*Chief Human Resources Officer*) diretor de recursos humanos e CTO (*Chief Technology Officer*) diretor de tecnologia e sistemas, que a música ficou mais alta e que as pessoas começaram a dançar e interagir fora de um círculo confortável de interações entre conhecidos.

A festa foi até às três horas da madrugada, com um total de seis horas de duração em uma quarta-feira com expediente normal planejado para o dia seguinte.

A festa era open bar, todos os funcionários eram encorajados a consumir bebida alcoólica, até mesmo pela alta liderança, que estavam consumindo álcool também. Já no fim da festa, o alto escalão da empresa estava com consumo de álcool considerável bêbado. As pessoas conversavam animadas, as rodas incluíam pessoas de diferentes times (o que não é tão comum no dia a dia da startup) e todos estavam mais abertos a se comunicarem de maneira mais descontraída com as pessoas. A liderança também se mostrou bastante acessível, interagiu e tirou foto com todos. (17.12.2019)

2.4. Ambiente 4: aquisição de outra empresa, que deu origem a um novo escritório

Como parte da estratégia de negócio em 2019, a startup passou a comprar empresas, sendo estas maiores ou menores, que tinham correlação com o negócio e poderiam alavancar seu crescimento. Assim, foi feito. Logo no primeiro semestre do ano foi anunciada – somente para os 250 funcionários e com pedido para que isso ficasse em sigilo – a compra da empresa 2.

O movimento trouxe uma série de mudanças, como funcionários realocados para novas funções, sem prévia comunicação, mudança de escritório físico para uma região da cidade completamente diferente e novas lideranças. Eram novos tempos. Mas, como o direito de escolha foi tirado das pessoas que tiveram os nomes selecionados para a mudança, não foi possível agradar a todos e a separação física de espaço criou novas formas de interação e comunicação entre as pessoas. Afinal, se antes você tinha colega de equipe com o qual você dividia tarefas, agora ele passa a ser um colega que não tem mais relação com o trabalho que você desempenha e isso não é mais um elo de conexão entre a interação comunicacional, além disso houve um rompimento no que tange o espaço (ambiente) em que as pessoas antes interagiam e se conectavam umas com as outras. Foi como mudar de emprego sem realmente mudar. Os únicos funcionários que podiam manter um livre trânsito entre a startup e a empresa 2 eram os líderes, que passaram a ter dupla função, dois times e responsabilidades dobradas.

O escritório antigo e muito menor, a cultura organizacional completamente diferentes, valores dissemelhantes, modelo de negócio diferente e muitos outros fatores trouxeram um

grande impacto na mudança e em mais de um momento, é possível perceber o quanto esse processo afetou não somente os funcionários que foram para a nova empresa, mas também os que ficaram. Mesmo com as alterações, o vínculo empregatício de todos os colaboradores ainda permanece com o nome da startup. Portanto, as autorizações para a realização da pesquisa não foram alteradas.

Sobre esse fato, alguns pontos do diário de campo que são importantes destacar:

A compra não teve a ideia de fusão, as empresas permanecem separadas, no entanto, muitos funcionários migraram, mas não tiveram mudanças em seus vínculos empregatícios. A liderança transita entre as duas empresas também. O profissional designado para encabeçar toda operação da empresa 2 tem apenas 28 anos.

A questão neste processo é que existe um GRANDE receio de mercado de tornar a compra pública e isso se dá em razão do modelo de negócio: a startup remodelou suas operações e agora é focada totalmente em um público antes conhecido como seu concorrente.

Outro ponto de tensão interno é que a Empresa 2 está sediada em uma pequena cidade do País com uma cultura organizacional extremamente conflitante com a cultura *silicon valley* da startup. As pessoas de nível hierárquico mais baixo que foram mudados de função e empresa sem aviso prévio (tal processo aconteceu LITERALMENTE da noite para o dia) não estão felizes e em pleno conflito com a nova empresa. Ninguém escolheu isso, então muitas pessoas não gostam da Empresa 2. Parte da liderança também não está feliz, mas ainda tem o benefício de transitar entre as duas marcas e ter um pouco da sua zona de conforto de volta. Pelo menos, duas pessoas já saíram após a mudança (que tem 4 meses), mas este é um número crescente. (22.11.2019)

Em uma das menções que faço nessa passagem, digo que o modelo de trabalho na startup é mais *silicon valley* e aproveito para explorar mais o tema: a formação do negócio é voltada para inovação e escalabilidade, o lucro não é a prioridade e o dono, assim como todos os outros colaboradores, ganham um salário. Já no caso da empresa 2, toda a operação é voltada para o lucro daqueles empreendedores que idealizaram empresa e o acúmulo de capital. Nesse caso, a diferença no modelo de negócio interfere nas interações comunicacionais como um efeito dominó a partir do momento em que missões e valores interferem na comunicação formal, propósito, cultura organizacional, relação com a liderança – que se beneficia do modelo de negócio de maneira diferente. Estes são apenas alguns fatores.

Mas qual foi o ambiente analisado aqui? Pois bem, com a mudança de escritório, foi possível notar que as mesmas pessoas que antes trabalhavam no escritório da startup e antes interagiam informalmente, cooperativamente e almoçavam juntos; passaram a trabalhar em silêncio, cara fechada e de maneira mais introspectiva a partir do momento que mudaram de

ambiente, para o empresa 2. As interações foram gradualmente diminuindo, até se resumirem aquelas voltadas para fins puramente trabalhistas.

2.5. Ambiente 5: Outra festa, Happy Hour de meta batida

Por ser uma empresa de maioria jovem, como já citado aqui, é possível interpretar que uma das técnicas da área de gente e gestão para manter o time motivado e alinhado aos valores do negócio sejam festas e confraternizações, por isso, esses eventos são bem comuns ocorrem sempre que as áreas encontram algo que julgam interessante de ser comemorado.

Assim foi com o Happy Hour batizado de meta batida, que comemora o recorde de faturamento conquistado pela área do comercial em um único mês. O dinheiro da comemoração foi todo cedido pela mesma área que conseguiu o montante e o evento foi realizado em um bar próximo a empresa.

Detalhes do evento foram reunidos no diário de campo:

A startup promoveu um happy hour com comida e bebida à vontade. No momento de descontração, não estavam todos os colaboradores da startup que estavam presentes. Havia uma pista de dança montada, e no começo ela ficou vazia e as pessoas não estavam à vontade para dançar, com o passar da noite, as pessoas se sentiram mais à vontade e lotaram o espaço.

A liderança estava presente, C-levels estavam nas rodinhas conversando animadamente, alguns com a sua equipe, mas poucos conversavam com pessoas de mesmo nível hierárquico. O CEO não estava, mas não é uma surpresa, ele não costuma frequentar os Happy Hours promovidos pela empresa. (11.11.2019)

Quando o evento aconteceu, a empresa 2 já havia sido adquirida e os colaboradores recém-transferidos foram proibidos de participar da celebração – mesmo que muitos tenham contribuído para que o resultado fosse alcançado e isso não deixou de ser um dos grandes assuntos da noite.

As interações, em sua maioria, eram de cunho informal, as pessoas ficavam em rodas e como a música estava alta todos estavam próximos para se ouvirem. Alguns tópicos de conversas me chamaram atenção: machismo em processos seletivos internos da startup, rotina de exercícios físicos, destinos das próximas férias e a compra da empresa 2. Quando a conversa considerada um assunto sensível para ser ouvido por alguém indesejado as pessoas ficavam mais próximas, olhavam em volta e cochichavam para garantir que não seriam ouvidas; algumas também buscavam cantos mais afastados ou o lado de fora do bar onde a música não era tão alta para conversar com mais privacidade e falar mais baixo.

Para concluir, os ambientes formais da empresa não se resumem somente aqueles espaços físicos do dia a dia do trabalho (ambientes institucionais e informais), chegavam também nos espaços em que as pessoas interagiam com pessoas da empresa, ou eram observadas por elas. A comunicação informal também estava presente nos espaços institucionais, mas marcada por comportamentos velados, como se algo errado ou muito sigiloso estivesse ocorrendo e pudesse ser descoberto a qualquer momento. Esses são traços de uma cultura organizacional deficiente? Não é possível considerar assim, mas onde faltam canais institucionalizados de comunicação formal, é possível encontrar uma soma de comunicações e interações informais.

Capítulo 3: Os espaços de comunicação de descompressão e a comunicação informal

O capítulo três traz uma análise das interações comunicacionais informais realizadas em ambientes formais ou de descompressão. Indo mais além, a questão das conversas paralelas e o resultado disso para organização também foi abordado com seus aspectos positivos e negativos, com um paralelo mais amplo ao comparar esse processo com o de outras organizações. Braga (2017) analisa a comunicação como um processo voltado para redução de isolamento e ações conjuntas entre humanos, ação que traduz e até de certa forma justifica a importância da observação da comunicação informal em complemento, e em alguns momentos como contraponto, da comunicação observada na startup, afinal, a busca por pontos em comum e vieses empáticos criam laços que extrapolam o universo corporativo e enriquecem o processo de interações comunicacionais na startup.

No diário de campo, as interações em ambientes informais de comunicação são abundantes e carregam consigo uma porção de significados. Foram considerados ambientes informais aqueles que ainda estão dentro da organização mas que estão destinados aos momentos de descompressão ou que colaboradores da empresa se reúnem durante as pausas do trabalho. De acordo com Siklus (2004) uma sala de descompressão pode ser caracterizada como: “...para relaxamento, a fim de proporcionar aos usuários sensações de bem-estar e conforto, para recuperação de energia e concentração. Em geral, é um espaço apartado do local onde é exercida a atividade de trabalho, embora dentro do prédio da empresa”. Já a conceituação de comunicação informal é ainda mais desafiadora, pois muitas vezes se confunde com fenômenos paralelos, porém diferentes, como o caso da cultura organizacional (conceito já explorado por aqui) e até mesmo o da própria fofoca – termo de difícil conceituação, apesar de difundido no conhecimento popular, ainda enfrenta barreiras ao encontrar um consenso acadêmico.

Na startup onde a observação de campo foi realizada, existem quatro salas denominadas como salas de descompressão, no entanto, outros ambientes também podem ser considerados por exercerem a mesma função ou algo similar e que foram observados durante a coleta de informações do diário de campo, entre eles estão: copa dos dois andares da empresa, locais onde a máquina de café dos dois andares da empresa estão instaladas e todas as salas de descompressão (quatro no total). Além disso, foram considerados eventos em que

as pessoas se reuniram em nome da empresa, mas com propósito de celebração, como por exemplo, todas as festas e *happy hours* em que o time se reuniu.

Em comparação com a comunicação formal, os aspectos que foram observados e que serão trabalhados neste capítulo trazem os formatos de interações comunicacionais diferentes, porém não opostos, e como eles se diferem quando comparados aos ambientes dedicados às comunicações institucionais e formais de trabalho. Entre as características primárias do comportamento da comunicação informal que foram observadas e que valem a pena ressaltar estão: os sussurros ainda estão presentes – especialmente quando se deseja falar algo sigiloso; a linguagem corporal se apresenta de maneira mais mais relaxada, com corpos inclinados mais intensamente nas direções uns dos outros e com gestual mais enfático, como o caso do agitar das mãos e as risadas são mais altas; os grupos são mais homogêneos e independem dos times dos quais as pessoas pertencem, mas ainda não se relacionam com a alta direção da empresa, hierarquia é uma barreira também na comunicação informal.

Sobre comunicação informal e as características desse fenômeno, o trecho a seguir do diário de campo vale a pena ser destacado:

“...o dia inteiro as pessoas falam baixo pelos cantos olhando umas para as outras. O que chama mais atenção nesse fato é que esse fenômeno não está restrito ao corpo a corpo, na hora do almoço, mas expande para as ferramentas de *chats* usada para comunicação interna...

Nos times chamados de celeiro de talentos, o processo parece ainda mais latente, já que as conversas e risadas baixas são ainda mais facilmente observadas. Nunca percebi nenhum líder engajado em acabar com isso, nem em diminuir a frequência desse modelo...” (28.10.2019).

As conversas descritas no trecho acima vão além dos temas relacionados ao trabalho e deixam no ar aquele burburinho abafado e risadas baixas o dia todo. Como resultado, os gestores desses times, diversas vezes, procuraram a equipe de Recursos Humanos e também a mim - como profissional de comunicação para elaborar estratégias para solução de conflitos que toda essa interação informal gera entre as pessoas da equipe. O que chama atenção nesse processo é a empresa precisar lidar com conflitos, interações comunicacionais e suas consequências que aconteciam em ambientes de desconpressão e que afetavam diretamente o resultado do time, embora não fossem interações e comunicações, somente, relacionadas ao trabalho em si. É curioso entender a comunicação informal em excesso, o burburinho e o excesso de risadas como parte da complexa rede de interações comunicacionais que compõem a startup.

A questão dos times denominados celeiros de talentos sempre me despertou certa curiosidade, neles, as pessoas não passam muito tempo pois acabam sendo promovidas, realocadas ou saem da organização, ou seja, eles enfrentam o que é denominado de *turnover*:

Turnover ou rotatividade de pessoal refere-se a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (Chiavenato, 2010 pg 88).

Os cargos nesses departamentos também são mais juniores; mesmo assim, não grandes times de atendimento ao cliente, como descrevo em outro trecho do diário “Os times na empresa são compostos por pessoas de experiência e conhecimento ainda em início de carreira, são pessoas jovens...” (22.10.2019). A dinâmica do turnover é observada em diferentes momentos durante a observação participante e favorece o surgimento da comunicação informal uma vez que a comunicação institucional não é capaz de cobrir (como em toda empresa) o processo de entrada e acompanhamento do colaborador até sua adaptação no ambiente de trabalho. No trecho do diário de campo a seguir, relato a entrada de novas pessoas na startup:

“...É possível perceber também alguns rostos novos andando pelo escritório, sinal de que a equipe de recrutamento e seleção andaram trabalhando efetivamente. Para o treinamento esses profissionais fazem um período de imersão que dura aproximadamente sete dias, ao longo do tempo, eles recebem profissionais de diferentes áreas para falar um pouco do negócio de maneira mais completa e também cascadeamento de atividades. Após esse período, os novos colaboradores vão para suas áreas onde passam a assumir suas funções e ter treinamento com pessoas da área, geralmente, sentado um do lado do outro durante o dia a dia.” (06.01.2020).

Outro ponto fundamental na discussão da comunicação informal e da interação é que apesar de ocorrer em ambientes de descompressão, isso não significa que o tema não seja trabalho, novas ideias para o desenvolvimento do trabalho ou até mesmo novas ideias para melhora do negócio da startup. No trecho a seguir do diário de campo eu faço uma reflexão sobre este ponto, mesmo que não seja o espaço mais adequado: “Eu tenho tendência a associar o ato de dar ideias a salas de reuniões, mas no fim das contas, isso pode acontecer em qualquer lugar, a qualquer momento, mesmo quando eu não estou no trabalho” (22.10.2019). Para corroborar este ponto, o presente advém de um ambiente de maioria jovem marcado por características como “espaços amplos, de fácil reconfiguração e salas de descompressão que valorizam a integração, interação e colaboração” (Schio, 2013). Além disso, outra

característica marcante de uma empresa com maioria de colaboradores jovem também foi abordada por outra autora:

...atualmente, uma porcentagem considerável de funcionários vem da geração Y. Para eles a diferença entre lazer e trabalho possui uma linha muito tênue, o que é ótimo. Logo um escritório muito rígido e sem ambientes de interação e descontração é contra produtivo (Sugai apud Scherer, 2016).

Esse trecho me chama muita atenção especialmente ao mencionar a linha tênue entre o lazer e o trabalho. Durante a observação participante, era muito corriqueiro observar que mesmo na pausa para o café que as interações informais estivessem envolvidas com ideias para trabalho, como melhorar processos e sobre reuniões feitas durante o expediente, por exemplo. Esse processo era ainda mais comum de ser observado em pessoas pertencentes a níveis hierárquicos mais baixos, ou seja, mais jovens. Destaco a seguir um trecho do diário de campo que corrobora essa narrativa:

As pessoas conversavam animadas, as rodas incluíam pessoas de diferentes times (o que não é tão comum no dia a dia da startup) e todos estavam mais abertos a se comunicarem de maneira mais descontraída com as pessoas sobre todos os assuntos, incluindo trabalho. A liderança também se mostrou bastante acessível, interagiu e tirou foto com todos. Vale mencionar aqui os discursos de abertura parabenizaram a empresa, estimularam os planos para 2020 e prometeram uma grande festa para todos. Sem grandes anúncios, nem grandes palavras. (17.12.2019).

Nesses momentos de relaxamento e descontração que favorecem a comunicação informal, é possível perceber o quanto as pessoas se sentem confortáveis ao interagir informalmente umas com as outras, quando se há a abertura da intimidade. O ambiente de trabalho também é conhecido pela capacidade de aproximar pessoas e permitir a criação de laços, mesmo assim, identifiquei certa repetição que corroboro com a afirmação do autor a seguir:

“...os membros da Geração Y querem se sentir em casa enquanto trabalham e se constituem no grupo que mais valoriza ter amigos dentro do ambiente de trabalho. Para eles, o pessoal e o profissional se entrelaçam” (Schawbel, 2013)

Esse entrelaçamento foi percebido durante a observação participante e a antiga noção de se separar o profissional do pessoal agora passa a não fazer sentido, tal fator comportamental que também passa a ser notado também pela comunicação entre indivíduos, neste caso, as interações comunicacionais não são resultantes, mas fazem parte de um processo que tornam o entrelaçamento possível, natural e crível. No entanto, ir além nesse

fenômeno por si só merece um trabalho à parte e por isso não será possível explorar esse assunto com mais profundidade.

Para finalizar, trago um exemplo do entrelaçamento que mostra como o processo de interações comunicacionais está bem próximo do comportamento e do desejo das pessoas de, efetivamente, misturar a rotina de trabalho com a vida pessoal.

“Dia de meetup é sempre um momento que se reúne a empresa inteira, fora do expediente de trabalho, para falar sobre os resultados do mês sobre a companhia, metas, notícias boas, fala da liderança sobre temas gerais, avisos do mês e o que pessoal mais gosta: comida de festa de aniversário de criança e chopp gelado.

O que chama atenção é a forma de como a reunião é feita: na copa, com todos os colaboradores, mas não existe lugar para todos sentarem, por isso, todos ficam de pé enquanto a reunião, que dura em média 40 min, acontecem. As pessoas ficam impacientes, se distraem, algumas voltam para suas mesas para terminar o trabalho e só voltam quando a comida, bebida e música estão oficialmente liberadas.” (30.10.2019).

O que chama atenção no trecho anterior é o fato da reunião ser realizada fora do horário de trabalho, ter como objetivo principal a discussão de metas e resultados da empresa como um todo, porém, como existe a possibilidade do indivíduo interagir de maneira informal, se divertir e o que mais desejar com seus colegas de trabalho, ele aceita de bom grado o fato de ficar após o encerramento do seu turno, todo esse processo corrobora o desejo de entrelaçamento entre vida pessoal e profissional do profissional.

O fenômeno acima citado é muito evidente, e fica ainda mais claro que é um desejo dos níveis hierárquicos mais claros de realizar essa troca, entre a alta liderança as interações comunicacionais informais estão presentes no dia a dia, mas são frias e distantes, quase que proformas para o cumprimento das normas de etiqueta de um ambiente corporativo, mas isso não afeta seus times. Atribuo esse fato aos muitos conflitos que esses indivíduos estão continuamente envolvidos, algo que também foi muito bem documentado no diário de campo.

Quando avalio a aparência do corpo diretivo como soft me refiro à falta de diversidade que eles trazem: são todos brancos, maioria composta por homens, formados em faculdade de prestígio no Brasil ou no exterior. Nenhum da periferia, homosexual, trans e etc. A ausência da liderança nas interações comunicacionais entre eles e times durante eventos ficou evidente e foi documentada durante a coleta de dados, conforme afirma o trecho a seguir:

“...Vale mencionar que o CEO fez seu discurso, passou meia hora na festa e logo se retirou, atribuindo seu comportamento a uma personalidade mais discreta.” (17.12.2019).

O capítulo de comunicação formal em ambientes institucionalizados foi finalizado com máxima de que, onde faltam canais institucionais de comunicação, a comunicação informal se faz presente de maneira exacerbada. Gostaria de acrescentar também, que os canais de comunicação institucionais deficientes são um sintoma de falta de processos institucionalizados, até mesmo aqueles considerados vitais para a realização do trabalho de maneira plena e satisfatória. Essa afirmação, assim como muitas outras na área da comunicação exigem observação empírica e não de uma análise causal dos fatos. Por isso, evidenciei com trechos coletados do diário de campo que atestam uma comunicação institucional falha e processos pouco eficientes:

“O que chama mais atenção nesse fato é que a fofoca não está restrita ao corpo a corpo, na hora do almoço, mas expande para a única ferramenta de chat usada para a comunicação interna (já que as conversas somem depois de 24 horas) e também pelos apps de comunicação pessoal, como *WhatsApp*...” (24.01.2020).

Em suma, o que chama atenção nesse capítulo é a dicotomia envolvida no processo das interações “informais” em um ambiente “formal” e o questionamento que fica é: até que ponto a comunicação entre as pessoas do ambiente corporativo estudado é de fato informal? E como as influências institucionais interferem nesse processo e marcam o processo interativo entre as pessoas dentro e fora da organização sendo que essas se conheceram e interagem por meio desse ambiente? Não são perguntas com respostas fáceis, mas que precisam ser mapeadas e inseridas nas discussões do meio acadêmico. Especialmente após os conceitos pós fábrica se popularizarem. Os questionamentos acima trabalhados fazem parte de um processo recente, tanto econômico quanto social, que marca a população em diferentes camadas e é denominado de indústria criativa e que hoje se faz presente com mais intensidade no ecossistema trabalhado no modelo de negócio estudado: uma startup que fornece serviço por meio de software. Confira a seguir mais informações sobre o conceito de indústria criativa.

“O conceito de ‘indústrias criativas’ aparece na década de 1990, ganhando impulso principalmente na Inglaterra. Ele se refere à passagem das atividades industriais para atividades intensivas em conhecimento no setor serviços, e incorpora diversos setores, não necessariamente entabulados no bojo dessas transformações, incluindo além do software, publicidade, design, arquitetura, moda e atividades artísticas, aproximando-se do conceito de “indústria cultural” (Bendassolli et alii, 2009: 11).

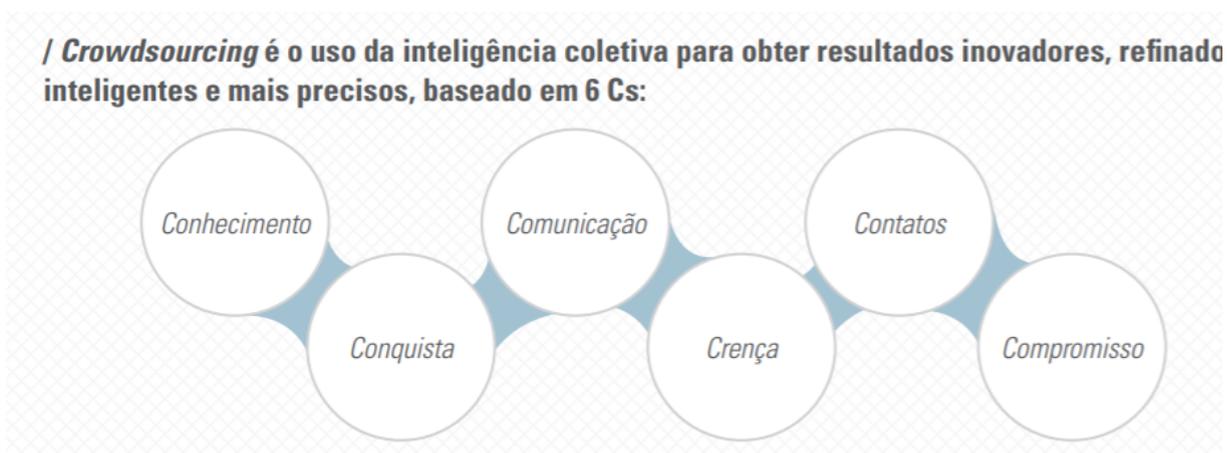
A Inglaterra é historicamente o berço dos modelos e conceitos de inovação que pautam a sociedade em diferentes camadas, sobretudo quando falamos no crescimento de novas indústrias.

Mas, voltando as perguntas ainda sem respostas levantadas mais acima, a informalidade das interações estudadas neste capítulo podem ser consideradas, em partes, parciais e subjetivas, isso porque só podem chegar a certo nível sem que antes voltem a se referir novamente a episódios que aconteceram durante interações formais ou situações conectadas ao ambiente corporativo, limitando o que de fato pode ser considerado como informal. No entanto, a questão da informalidade aqui pode ser facilmente confundida com uma afirmação de ser impossível a criação de laços afetivos dentro do ambiente de trabalho, o que não é verdade. A informalidade aqui questionada é habilidade de se falar, sem levar em conta a questão trabalhista, hierárquica, dos meios de produção e etc, ao se comunicar com os demais membros de uma equipe de trabalho ou da empresa como um todo. Questões do ambiente formal sempre estarão em primeiro plano ao iniciar uma interação comunicacional, mesmo que seja sob uma camada de não comunicação, que esteja presente somente no gestual ou que o assunto seja pautado por essa ‘formalidade’ do ambiente corporativo, ainda que seja sobre um assunto considerado informal.

Neste contexto, a criação de laços afetivos ainda é possível e corriqueira, no entanto, passa também pelo processo de transpor a barreira da superficialidade das interações informais até que se chegue ao processo de trocas mais dinâmicas e profundas que envolvam sentimentos. Durante muito tempo, empresas de diferentes tamanhos optaram por coibir a criação de laços dentro das suas instação, sobretudo, os amorosos, prática que para startups parece incomodar menos e, dependendo do tipo de laço criado, pode ser até mesmo incentivado, usando quase que da prática de crowdsourcing – que pode ser definido como processo de colaboração em massa para fins corporativos, colaborativos, voluntários, gratuitos e com autoria identificada ou não – para criar o compartilhamento de ideias, fomentar interações e comunicações que podem culminar em um ambiente repleto de laços. Apesar dessa prática ser considerada apenas para compartilhamento de ideias on-line, sua aplicabilidade encontrou grande aceitação e os 6 Csc que compõe sua metodologia base, também são aqueles que favorecem interações informais genuínas para criação de vínculos dentro de espaços como startups – economicamente superaquecidas, alta necessidade de produtividade, altas expectativas de resultado; para que tudo isso ocorra, a criação de laços será fomentada, assim passar mais tempo no ambiente de trabalho deixa de ser um problema. O crowdsourcing surgiu com o advento da *web 2.0*, que há tempo já foi superado, mas que deu início a era de compartilhamento que já ultrapassa o universo on-line e segue transformando o mundo economicamente.

O termo *crowdsourcing* criado por Howe (2006) advém da palavra em inglês *crowd*, que significa multidão e *outsourcing*, cujo significado é a terceirização. O termo é inicialmente definido pelo autor como o ato de “oferecer um trabalho que geralmente era executado por uma pessoa, um empregado ou empresa contratada e oferecê-lo em uma chamada aberta para um grupo indefinido de pessoas”. No entanto, ele vai além e amplifica a discussão para o ponto que aqui será considerado o mais importante na sua definição: “à aplicação dos princípios de open source para áreas além da criação colaborativa de software”. Convidar pessoas com diferentes conhecimentos, vivências e experiências para propor e solucionar problemas por meio de trocas está entre os objetivos de se contratar funcionários para uma empresa, sendo assim, em partes, as interações e trocas no ambiente corporativo estão ligadas a uma espécie de *crowdsourcing*.

Imagem 3: formação do crowdsourcing



Fonte: SEBRAE - Economia Criativa

Ao ligar o processo de compartilhar conhecimento às trocas interacionais informais de uma empresa somos transportados para os processos denominados por Braga (2017) como inferenciais, tais processos circundam todo processo de interações como por exemplo a

linguagem corporal que complementa e preenche uma lacuna que a língua falada não consegue transpor. Em complemento ao tema, o autor sugere:

Assim, os processos inferenciais, mais que um jogo lógico, são resultado de um problema prático para o qual os participantes devem oferecer soluções – que serão boas ou más; e que terão seus critérios direcionados pelas condições contextuais específicas. Por exemplo, em uma conversa de bar, uma reunião de epistemólogos, um debate parlamentar ou uma relação afetiva. (Braga, 2017, pg. 28)

As trocas e compartilhamento compõe a natureza das interações, e aquelas que foram observadas em ambientes informais no diário de campo traziam o compartilhamento de ideias, repletos de inferências, daquelas mais facilmente identificadas do quando comparadas com as interações formadas já analisadas.

Assim se resgata a validação feita há pouco: gerações mais recentes esperam que o ambiente de trabalho seja como uma extensão de seu lar. Em resumo, para que isso ocorra, é necessário que haja um ambiente que permita interações formais e informais, além do fomento da criação de relacionamentos que sejam extra corporativos. Isso também é um benefício para as empresas.

Em suma, este capítulo trouxe os meandros da comunicação informal e a provocação sobre o limite das interações informais no ambiente de trabalho e a comunicação como subproduto. Entender a superficialidade das interações permite compreender o fenômeno da criação de laços e como os colaboradores interagem entre si fora dos ambientes institucionais da startup e a comunicação formal.

Capítulo 4: As interações comunicacionais influenciadas pelo espaço físico

Depois de perpassar pelos modelos de interações comunicacionais observados (formal e informal) e fazer a correlação com os espaços físicos da empresa estudada – institucionais e de descompressão é necessário entender como essas observações se conversam com autores que estudam a relação do espaço e a comunicação e como o processo se difere, ou não, em modelo de negócios como uma startup. Leitura de autores como Agatha Paraventi, Bianca Dreyer e Luis Martino trouxeram a noção de cultura organizacional, comunicação organizacional e a relação desses elementos com a ética do processo que envolve: a criação de um ambiente de trabalho que atenda as necessidades de negócio da empresa e ao mesmo tempo ofereça todos os elementos que os colaboradores necessitam para garantir um ambiente comunicacionalmente adequado.

Para Lucrécia Ferrara (2007), os espaços e sua relação com a comunicação possuem uma relação muito mais profunda, complexa e com marcas na sociedade no que costumamos observar. A autora propõe uma troca que vai desde aquela proposta na filosofia antiga até os dias atuais, já com as mídias estabelecidas como conhecemos e separa o universo do espaço da comunicação e da espacialidade, de fato, já levando em consideração a unicidade do tempo nessa correlação. Para ela:

“Desse modo e dentro daquela observação científica, é possível estudar os conceitos de espaço e tempo em relação às propriedades que os identificam e distinguem, sobretudo, que os representam social e comunicativamente, qualificando-os como signos e linguagens que atendem às especificidades daquela representação”. (FERRARA, 2007, p. 10).

Neste contexto, entender e enxergar na pesquisa proposta nesta tese e a diferença entre o espaço e sua conceituação e a sua dimensão comunicativa que é representado por meio das espacialidades que constroem signos e linguagens que estão presentes em todas as esferas da comunicação, até mesmo naquela construída sob estratégias institucionais e corporativas. Para seguir com essa discussão, é necessário se aprofundar no conceito de espaço

A questão do espaço, definida pelo físico, também poder trazer suportes em mais dimensões comunicacionais, como é exemplo das lentes que captam um momento que é transmitido na televisão, as páginas de jornais e revistas que ganham, apesar da limitação espacial, uma dimensão completamente ampla ao abordar os mais diversos assuntos e até mesmo a questão arquitetônica dos espaços preparados e idealizados para fins específicos.

Todas essas definições e dimensões devem ser levadas em consideração para pesquisa de campo realizada.

Ao associar as interações comunicacionais que ocorrem em determinado espaço, é possível observar como ambos interagem entre si o tempo todo em intercambiáveis influências comportamentais que moldam o resultado das trocas comunicacionais realizadas, sobre isso o autor espanhol Vicente Romano (2004), afirma que a comunicação tem uma dimensão ecológica, pois é a principal via para criação de vínculos entre as pessoas e o ambiente onde convivem e se propõe a entender como a criação desses vínculos está sendo prejudicada pelas interações digitais cada vez mais presentes na sociedade.

Nesse sentido, a relação entre comunicação e ambiente fica intimamente ligada ao desenvolvimento de vínculos e o uso dessas interações para o desenvolvimento do trabalho no ambiente corporativo, o exemplo aqui pode ser dado de acordo com as interações observadas na startup em questão quando já se espera que *feedbacks* complexos e difíceis sejam dados em salas de reunião, com objetivo de garantir sigilo nas tratativas e que ambas as partes consigam se expressar com maior franqueza e naturalidade. Não existem garantias que o espaço da sala de reunião de fato se traduz nos comportamentos esperados, mas o preparo para interação comunicacional do feedback exige a reserva da sala. E o termo “exigência” abarca uma série de códigos criados pela própria startup, pela cultura organizacional da empresa que mantém intacto esse rito e pela moral legitimada pelos outros dois elementos citados.

Acerca desse assunto, Braga (2017) traz reflexões fundamentais:

“O fenômeno comunicacional se realiza em episódios de interação entre pessoas e/ou grupos, de forma presencial e/ou midiaticada. Essa é uma premissa relacionada à decisão de desenvolver conhecimentos comunicacionais não a partir de uma ontologia do fenômeno – como busca de sua essência conceitual – e sim da observação de características esquadrihadas na prática cotidiana do processo, assim como por meio de heurísticas investigativas promissoras sobre o empírico. Assumindo que não há comunicação sem interação, podemos estipular que as interações sociais correspondem ao lugar em que podemos tentar nos aproximar do fenômeno comunicacional em sua ocorrência” (Braga, 2017. p6)

Sob a ótica trazida pelo autor de que as interações ocorrem também em espaços midiaticados, é possível levar em consideração os mecanismos formadores de cultura organizacional que vão das interações que ocorrem presencialmente e em um espaço determinado, mas que também são responsáveis por moldar comportamentos, determinar o

resultado de ações presenciais e também a qualidade da relação entre as pessoas que agem sob diferentes níveis de interação dentro da organização. Ao propor a observação de “características esquadrinhadas na prática do cotidiano do processo”, o autor rompe com o senso do estudo da comunicação em que a mensagem, o emissor e o receptor compõe o processo do início ao fim, agora é possível dialogar com as questões práticas da comunicação como aquelas encontradas no diário de campo e que fazem parte de um cenário global de tendências para as novas formas de trabalho da humanidade. Agora, não é mais o cotidiano que se encaixa no modelo tradicional de se comunicar e sim uma nova perspectiva do que já temos a tempos difundido na cabeça dos estudiosos da área. Ao usar o exemplo citado acima de um feedback difícil, aplicar a teoria à prática, sem a interação promovida pelo emissor, o receptor e a mensagem, e desconsiderando o ambiente, se tornam muito mais complexos.

Ainda sobre os resultados esperados da interação dada no exemplo, podemos atribuir a essa e as demais interações estudadas o aspecto de probabilidade, uma vez que o resultado já esperado: “os episódios comunicacionais são probabilísticos – significando que alguma coisa relativamente previsível pode acontecer. Por esse aspecto, então, devemos perceber diferentes graus de probabilidade, desde uma efetiva ocorrência de resultados até uma baixa ou nula realização” (Braga, 2017).

Não se trata mais de um esquema finito, nem que se repete na mesma ordem, agora o ambiente chega para romper o que antes foi considerado linear. Mas, é preciso pensar que o ambiente sempre esteve presente em qualquer troca comunicacional, mesmo que a mensagem seja propagada para uma pessoa que não divide esse mesmo espaço. Para Braga (2017, p 19) esse processo é considerado uma introdução a discussão de dispositivos interacionais e pode ser encarada em quesitos muito bem delimitados:

- “dar atenção central ao “comunicacional” sobre outros ângulos presentes , sem, entretanto, descartar esses ângulos;
- favorecer esse desentranhamento do comunicacional não por meio da busca de sua essência, mas sim da percepção de aspectos encontrados na ocorrência do fenômeno, e que possam ser tomados como características comunicacionais;
- viabilizar, então, ângulos de comparabilidade entre casos e situações empíricas diversas, sem abstrair a diversidade, mas inversamente, permitindo que os aspectos em comum funcionem como referência”

Todos esses quesitos, e suas correlações com o esquema descrito acima não formam uma nova teoria geral da comunicação, mas sim uma teoria intermediária, que foca em subconjuntos específicos da comunicação e não em seus aspectos mais amplos. Para o autor (2017), essa é a melhor maneira de “...para enfrentar a dispersão, sem restringir a diversidade...”.

Quando os fenômenos interacionais foram descritos e desmembrados a partir do diário de campo, foi possível perceber que alguns pontos são extremamente comuns e rotineiros e fazem parte do dia a dia de qualquer empresa, mas apesar de serem tão comuns, nunca foram analisados, categorizados e estudados de maneira a entender o que de fato tais interações significam e que, a partir da frequente repetição foram apenas naturalizados. Apesar dessa frequência, é importante trazer um olhar crítico para o material que observa e traduz as interações humanas em um ambiente ocupado diariamente, pois isso se traduz em um fenômeno comunicacional e seu estudo não no sentido ontológico – que busca a raiz do processo e sim sob a ótica cotidiana – que leva em consideração a frequência em que processo acontece em um determinado espaço (Braga, 2017).

Partindo deste princípio, a interpretação do diário de campo foi feita com base no processo da repetição, no espaço e tempo em que ocorriam e categorizadas de acordo com a similaridade e pertencimento ao espaço em que ocorreu. Entender que a comunicação como processo final não elimina as demais variações, mas permite que a avaliação seja feita no âmbito da comunicação como algo autossuficiente, apesar de interagir com os demais elementos como a psicologia, filosofia, antropologia e outras áreas do conhecimento. Mas o que significa entender a comunicação como algo que começa e termina em si?

De acordo com Braga (2017) podemos considerar como: “...toda troca, articulação, ou tensionamento entre grupos, entre indivíduos, entre setores sociais; frequentemente desencontrada, conflituosa, agregando interesses de todas as ordens; marcada por casualidades que ultrapassam ou ficam aquém das “intenções” (que, aliás, podem ser altas ou rasteiras).” Entender esse processo permite o que empresas e comunicadores buscam sem cessar: a interação comunicacional sem erros, que pode ser considerada bem sucedida do começo ao fim; no entanto, são infinitos os itens que podem interferem nesse processo e o que é considerado sucesso vai depender do esquema de uma mensagem, ambiente, emissor e receptor sem erros e sob uma perspectiva única de cada um dos elementos envolvidos, afinal, uma interação pode ser bem sucedida em termos de mensagem, mas se não estiver em ambiente adequado, será recebida de uma maneira que coloque em dúvida sua efetividade e assim sucessivamente.

Trazer a documentação de interações comunicacionais no formato de diário de campo, correlacionar com os ambientes de startup em que elas ocorreram e interpretar tais informações ancorada por uma bibliografia é algo rico para uma área da comunicação pouco estudada, aquelas das regras, do que acontece todos os dias, do absolutamente comum, que observamos todos os dias e não nos damos conta. A análise se enriquece quando a observação

participante é feita em um startup, modelo de negócio ainda pouco explorado e estudado. A startup em questão está no momento em que pode ser definido como “tração”, definido como: “aqui o objetivo principal é fazer a empresa crescer. Nesse momento, o investimento em marketing e vendas aumenta, para tornar a solução conhecida e se fortalecer no mercado” (Spina, 2020). Esse estágio de crescimento acelerado costuma ser marcado por algumas características como o aumento expressivo nas contratações, falta de processos para execução do trabalho, investimento do dinheiro obtido em rodadas anteriores de investimento e mais. A observação participante mostrou o que acontece entre as pessoas enquanto a empresa passa por esse estágio e por ser considerado um momento muito positivo em que o negócio deu certo e está pronto para ganhar a escalabilidade, no entanto, entre as pessoas que trabalham no local, são muitos os conflitos que não têm solução, turnover acelerado e a falta de processos que levam times a trabalharem numa mesma função, sem a devida troca. Alguns trechos do diário de campo podem exemplificar tais situações, como por exemplo:

“Apesar de ser uma startup, os processos ainda são bem manuais, operacionais e exigem muita mão de obra das pessoas. Às vezes, os processos me fazem lembrar uma perfeita linha de produção, com processos deficientes, mas completamente dependente das pessoas.” (22.10.2019)

Neste trecho, se destaca a ideia de processos deficientes, que deveriam (pois são vendidos com essa característica como diferencial) funcionar de maneira automática, com tecnologias que permitem a realização da entrega do serviço sem a intervenção humana e otimizada. Isso não acontece, o que é possível constatar são diversas pessoas em um time de operação que passam o dia no telefone fazendo a conexão, ou o *match*, que a aplicação da empresa deveria fazer automaticamente. Quando relacionamos a deficiência dos processos ao grande número de conflitos entre os departamentos, é possível entender de onde surgem tais problemas.

A necessidade de mudanças para garantir a adaptação ao crescimento acelerado também afeta o planejamento dos times que precisam alterar o percurso das atividades conforme uma nova regra ou necessidade surgem ao longo do caminho; isso pode acontecer quantas vezes julgarem necessário. Em diferentes momentos durante a observação participante existem observações que mostram resultados ou interações que resultam dessa necessidade frequente de alterações nos planos, a seguir está mais um exemplo:

“Fui comunicada da saída da minha então chefe no dia em que as demais mudanças foram anunciadas, no entanto, ela ainda não havia comunicado o chefe dela (CEO)...Precisei adivinhar, definir [qual seria meu novo escopo de trabalho] e descobrir estes novos caminhos, algo que ainda estou fazendo aos poucos e que não me deu resposta para tudo...” (03.12.2019)

Mesmo com todas as evidências já relatadas, o que fica mais claro durante as interações observadas o que é uma startup em tração e como ela pode ser o berço de muitos conflitos e que ficam sem uma solução no curto prazo. São pressões por resultados que ocorrem de diferentes lados e lideranças, em sua maioria jovens, não lidam com o processo como se é esperado e não deixam de cascatear essa tensão para todo o time que dirigem; esse processo fica ainda mais claro em um time específico, pela responsabilidade nas metas agressivas que são acordadas com os investidores da empresa, mas que não são fáceis de serem atingidas, especialmente no período do ano (janeiro) em que as informações foram coletadas. Aqui está um exemplo:

“Com a pressão por resultados, com metas agressivas, e a distância dos objetivos estabelecidos para o mês de janeiro, é possível identificar certa tensão na troca entre as pessoas, o burburinho fica mais forte, no entanto, se torna mais abafado. Os gerentes das áreas passam mais tempo em reunião – geralmente, preparam novas estratégias para driblar a lentidão, mas também costumam ir aos potenciais prospects para cavar mais oportunidades.” (10.01.2020).

E diante do processo de tensão entre as pessoas mas sobretudo entre os times, cada área se “protege” criando sua própria atmosfera e interagindo entre si da maneira como consideram correto, por isso, é bem comum encontrar departamentos que possuem o próprio canal de comunicação, rotinas próprias e que também interagem entre si de maneira diferente quando comparada com a interação entre os outros times. Ao observar os times e suas rotinas, passei a denominá-los feudos porque cada um tem sua rotina, mas não conseguem sobreviver sem negociar e interagir com os demais. Em uma passagem do diário de campo, documentei um dia em que passei por diversas reuniões com diferentes times e a sensação de cada time é uma empresa diferente ficou clara na minha mente:

“Por mais que eu encare a organização de uma maneira holística (e todas as pessoas ao se referir a uma empresa também fazem), é impossível negar que cada departamento se torna um universo com o próprio ritmo, processos e fluxos de comunicação particulares... No RH, as pessoas são bem direcionadas para agir e tomar decisões de acordo com o que o dono da área (chefe) diz que é o correto, por isso, nenhuma decisão é tomada sem que ele esteja ciente. Em tecnologia, os times se dividem e por isso, possuem mais autonomia para tomar decisão, no entanto, gostam sempre de consultar o dono da área. No caso de vendas, cada gerente tem autonomia para gerir a própria equipe e a decisão está completamente orientada para dados e metas, esses são os principais balizadores de qualquer decisão. No jurídico, as pessoas ‘sofrem’ com a falta de profissionais e de uma figura centralizadora, por

isso, as decisões são tomadas pelas pessoas de camadas menores sem o menor processo.” (28.01.2020)

Entre alguns times, porém, a ideia de feudo fica ainda mais intensa e até desentendimentos são frequentes, como a área do comercial e o time de produto (que fica em tecnologia), os desentendimentos são frequentes e ocorrem, de acordo eles, pelo descompasso entre a velocidade em que a solução precisa ser comercializada e o tempo que o time de desenvolvedores precisam para criar, implementar e testar as novidades que precisam ser ofertadas. Por mais que existam avanços, parece que nunca é rápido o suficiente ou tecnológico o suficiente. O time específico é o que mais está envolvido em conflitos, alguns atribuem ao fato de ser o maior da empresa, já outros pela liderança e também levado em consideração a pressão que essas pessoas têm para se trabalhar. Aqui, mais uma vez, a pressão é estopim para conflitos. No entanto, foi possível certa homogeneidade na equipe que fez pensar sobre a raiz de tanto conflito, isso foi documentado também durante a observação participante.

Outro ponto determinante para a dualidade interações comunicacionais e espaço físico da startup foi um processo de compra de outra empresa que ocorreu durante o período de coleta de dados e foi crucial para muitas das comunicações entre pessoas e times realizadas durante o período. Tal processo se deu por uma estratégia de negócio que ainda é adotada: a aquisição de empresas da área de tecnologia que podem agregar aos serviços oferecidos e incrementar a receita. A aquisição não culminou em uma fusão, ambas as empresas permaneceram separadas e operando, publicamente, como empresas independentes; internamente a conversa era outra: funcionários realocados sem devido aviso e muita frustração durante as interações. Nos trechos a seguir, documento como a compra e a realocação dos times foi comunicada e como as pessoas interagiram e se comportaram após o ocorrido:

“Recentemente, a marca comprou um grande concorrente...

A compra não teve a ideia de fusão, as empresas permanecem separadas, no entanto, muitos funcionários migraram, mas não tiveram mudanças em seus vínculos empregatícios. A liderança transita entre as duas empresas também. O profissional designado para encabeçar toda nova operação tem apenas 28 anos.” (22.11.2019)

Por fim, é possível notar uma convergência de interações comunicacionais, acontecimentos e o ambientes em que todos os elementos se misturam, esse é processo é definido por Braga (2017) como dispositivos sociais que podem ser definidos como “o modo básico pelo qual a sociedade faz essa organização de tentativas aparece na forma de geração de dispositivos sociais para a comunicação – uma produção social de dispositivos interacionais que articulam duas características básicas: a necessidade de “códigos” compartilhados entre os participantes; e o desenvolvimento de inferências”. Neste processo, levar em consideração todos esses fatores de inferência permitem um cruzamento e análise dos dados empíricos de maneira mais completa e que se aproxima com mais habilidade da realidade que consumou o processo comunicação e sua efetividade como de fato aconteceu. Lembrando que a efetividade da comunicação não está no quanto a informação foi passada com clareza, toda interação comunicacional pode ser considerada uma tentativa de se obter um êxito que nem sempre se atinge, especialmente quando se encara o processo de comunicação apenas como troca de mensagem.

Conclusão

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo principal, depois de observar diversas discussões sobre o modelo de negócio denominado startup, entender como as startups são únicas, em termos de comunicação e interações interpessoais. Ao considerar o fator de unicidade, percebeu-se a necessidade de observar o ambiente físico como um fator determinante para a interpretação das interações observadas. Foram seis meses de coleta de dados por meio de um diário de campo, em uma pesquisa de campo de observação participante em uma das startups mais proeminentes no cenário de negócios em nível nacional.

Startups são modelos de negócios considerados disruptivos e inovadores, capazes de transformarem a cena dos negócios em nível mundial. Neste cenário, se faz urgente a necessidade de estudar a comunicação em suas diversas faces inseridas em um contexto tão proeminente. O trabalho aqui apresentado foi a fundo em entender aspectos únicos desse modelo de estrutura organizacional, interpretando os pontos positivos e de melhoria; o que não pode ser negado é o aspecto de unicidade em cada uma das interações descritas. São interações comunicacionais únicas por diversos fatores, como os indivíduos envolvidos, o instante em que a comunicação se deu, no contexto situacional, mas sobretudo, no ambiente que pautou toda a troca entre os participantes. Esses são alguns dos quesitos que tornam toda comunicação observada como única. Este trabalho abre portas e janelas para o estudo comunicacional das startups em suas diversas particularidades. Sob a ótica da interferência dos ambientes nas interações comunicacionais, entender o mundo corporativo pela ótica da comunicação permite buscar, entre outras características, no aspecto mais singular dos seres humanos, a habilidade de falar, como se desenvolve uma sociedade composta pelo capitalismo e partir disso como são criados os laços em ambientes destinados ao acúmulo de riquezas.

Vale deixar registrado que os dois anos e meio de pesquisa que aqui estão concentrados foi um dos períodos mais desafiadores enfrentados por toda humanidade. A pandemia da Covid-19 se instalou em todo mundo e, ironicamente, este trabalho que se baseou em ambientes físicos para ancorar a tese de interações comunicacionais agora se torna um retrato de como as coisas costumavam ser e não voltarão mais. Atualmente, as pessoas estão trabalhando de casa e em um futuro breve estarão no que se chama de modelo híbrido:

alguns dias em casa e outros no escritório, presencialmente. Novas formas de interação e comunicação reinventada. Fica aqui, um pedaço da antiga rotina.

No que tange a bibliografia, a tese foi ancorada em ideias de autores que estudam o fenômeno da interação comunicacional como um produto fruto de itens que vão além daqueles convencionados para área e inserem o espaço como item chave para que a troca entre indivíduos possa ser compreendida em sua totalidade. São poucas ainda as vertentes que observam as interações comunicacionais dentro deste sistema proposto.

Futuras pesquisas na área poderiam identificar, em caráter mais abrangente, a sistemática deste processo com um eventual comparativo entre empresas de diferentes portes, setores de atuação e atuação geográfica, a fim de obter um comparativo entre as interações comunicacionais de acordo com cada realidade organizacional. E ainda, estudos adjacentes sobre o ambiente de trabalho de startups em diferentes estágios poderiam trazer maior riqueza de detalhes em caráter comparativo.

Por fim, este estudo se resume a uma contribuição para o conhecimento da comunicação no ambiente de startups e seu caráter único frente aos demais modelos de negócio. Por ser um tema ainda pouco explorado dado a recente proliferação deste cenário, existem inúmeras oportunidades de pesquisa e obtenção do conhecimento. Sendo assim um terreno fértil para futuras investigações. Podendo ainda responder questionamentos como: a diferença entre uma startup e empresas com outros modelos de negócio, quais características encontradas na pesquisa realizada se diferem daquelas tradicionalmente encontradas em uma startup e outras perguntas que este trabalho não foi capaz de responder.

Bibliografia

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. Etnografia da prática escolar. Campinas: Papyrus, 1995.

ABSTARTUPS. Crescimento Das Startups: Veja O Que Mudou Nos Últimos Cinco Anos!. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acessado em: 03/01/2021.

BERGAMASCO, Daniel; QUINTINO, Larissa. Clube dos unicórnios: as startups brasileiras avaliadas em US\$ 1 bilhão. Veja. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/clube-dos-unicornios-as-startups-brasileiras-avaliadas-em-us-1-bilh-ao/>. Acessado em: 10/12/2020.

BENDASSOLI, Pedro. F.; WOOD Jr., Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles; PINA e CUNHA, Miguel. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. Era, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.

BRAGA, José Luiz. Dispositivos interacionais, pags, 20 e 21. In: ENCONTRO DA COMPÓS, 20., 2011, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: Compós, 2011.

BRAGA, J.L. Dispositivos Interacionais. In: BRAGA, J.L., RABELO, L., MACHADO, M., ZUCOLO, R., BENEVIDES, P., XAVIER, M.P., CALAZANS, R., CASALI, C., MELO, P.R., MEDEIROS, A.L., KLEIN, E., and PARES, A.D. Matrizes interacionais: a comunicação constrói a sociedade [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2017, pp. 16-41. Paradigmas da Comunicação collection. ISBN: 978-85-7879-572-6. <https://doi.org/10.7476/9788578795726.0002>.

CASTRO, M. Colaboração online: a Internet a serviço da criação. Revista Exame, São Paulo, fev. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/midias-sociais/tag/colaboracao-online/>>. Acesso em: 29 de junho de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas, página 88 e 89. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

EVANS, P. (1980), A tríplice aliança: as multinacionais, as estatais e o capital nacional no desenvolvimento dependente brasileiro. Rio de Janeiro, Zahar

FERRARA, Lucrécia DAlessio. A comunicação que não vemos, pag. 53. São Paulo: Paulus, 2018.

FERRARA, Lucrécia DAlessio. Espaços Comunicantes, pág. 26. São Paulo: Annablume, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, Sept. 1991. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000300007&lng=en&nrm=iso>. acesso em 15 Jan. 2021.

HOWE, J. O poder das multidões: porque a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios. Editora Campus/Elsevier. 2008.

KENT, Beck., “Manifesto for Agile Software Development”, Feb.2001. Disponível em: <http://www.agilemanifesto.org>. Acesso em 15/01/2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

LONGHI, Fúlvio. A história da revolução das startups. Imasters, 2011p. 2. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/ahistoria-da-revolucao-dasstartups>. Acessado em: 05/08/2020 às 06:17.

MARTINO, Luís Mauro Sá; MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. Ética, mídia e comunicação: relações sociais em um mundo conectado, pág. 28. São Paulo: Summus, 2018.

MARTUCCI, Elisabeth. Estudo de caso etnográfico. Revista de Biblioteconomia de Brasília, v. 25, n.2, p. 6 e 7, 2001.

RIES, E. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas, p. 27 São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROMANO, V. Ecología de la comunicación. Hondarribia: Editorial Hiru, 2004a.

SALZBERG, Barry. O futuro é você. In: SCHAWBEL, Dan. Promova-se: As novas regras para uma carreira de sucesso. São Paulo, Cultrix, 2014.

SCHIO, Adriana. Ambientes conectados com a modernidade. 2013. Disponível em <http://www.andradezevedo.com.br/blog/?tag=geracao-y>. Acesso em 28/03/2021.

SIKLUS. Diferenciais, 2004. s.d. Disponível em: <<http://www.siklus.com.br/diferenciais.htm>> Acesso em: 29/03/2021.

SCHERER, Felipe. Seu escritório pode estar matando a inovação. 2016. Disponível em <http://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/seu-escritorio-pode-estar-matando-a-inovacao/>. Acesso em 29/03/2021.

SPINA, Felipe. Ideação: entenda como funciona essa fase na jornada da startup, 2020: Disponível em: https://distrito.me/ideacao/?gclid=Cj0KCOjwnueFBhChARIsAPu3YkOgHNbaIr0-Z97xYEjD9vRk8u uMgZ3i9ESWLhBC2QWrg6HiPLAFao8aAisWEALw_wcB. Acesso em 04/06/2021.

Yin, R.K. (2009) Case study research, design and methods (applied social research methods). Thousand Oaks, p.70. California: Sage Publications.