

YARA APARECIDA DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: O CASO DAS STARTUPS
PAULISTANAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Comunicação. Área de concentração: “Comunicação na Contemporaneidade”. Linha de Pesquisa: “Processos Midiáticos: Tecnologia e Mercado”.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Santos de Moraes.

SÃO PAULO

2018

Santos, Yara Aparecida dos

Comunicação interna organizacional: o caso das startups paulistanas/ Yara Aparecida dos Santos. – São Paulo, 2018 142

f.: il.; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Santos de Moraes

Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação.

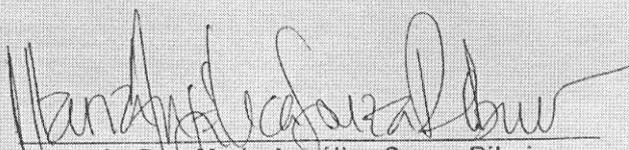
1. Redes Sociais Digitais. 2. Startups. 3. WhatsApp. 4. Comunicação interna. 5. Relações humanas.

I. Marcelo Santos de Moraes II. Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação. III. Título

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTORA: YARA APARECIDA DOS SANTOS

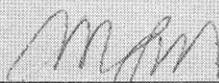
"COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: O CASO DAS STARTUPS
PAULISTANAS"



Profa. Dra. Maria Angélica Souza Ribeiro
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC



Prof. Dr. José Eugênio de Oliveira Menezes
Faculdade Cásper Líbero - FCL



Prof. Dr. Marcelo Santos de Moraes
Faculdade Cásper Líbero - FCL

Data da Defesa: 14 de novembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me dar condições financeiras, físicas e psicológicas para concluir o presente projeto.

Na sequência, agradeço a pessoa que ficou ao meu lado ao longo dos dois anos de duração da pesquisa, enquanto eu estudava, recenseava e escrevia; ele, João Paulus, que cuidou das três figurinhas da minha vida: Vittorio, Paulus e Louise.

Meus filhos, agradeço por toda inspiração e por estarem ao meu lado me incentivando a não desistir. Obrigada pela compreensão dos vários dias sem conversas, sem passeios, sem poder retribuir toda dedicação que vocês me endereçaram (agora eu poderei!).

Obrigada, meu pai, pela educação, pelo caráter, pelo incentivo, pela paciência.

Obrigada aos meus sobrinhos Paola, Larissa e Tavinho, que sempre torceram por mim e me incentivaram a seguir em frente com meus sonhos.

Obrigada, Professor Marcelo, meu querido orientador, muito mais que um professor, por ter acolhido minha pesquisa, pela paciência, incentivo, disponibilidade e dedicação nesse período em que passamos juntos. Você foi minha inspiração.

Obrigada, Professor Dr. Luis Mauro Sá Martino e Professora Dra. Maria Angélica Souza Ribeiro, por participarem da minha banca e contribuírem com brilhantes insights que me ajudaram a transformar meu trabalho.

Obrigada a toda equipe formidável de professores da Faculdade Cásper Líbero, que contribuiu com meu desenvolvimento e formação.

Obrigada à equipe da Secretaria: Andrea, Daniel e Luzinete, sempre dedicados e incansáveis na solução de dúvidas e desafios encontrados.

Obrigada ao grupo de trabalho “Teoria da Comunicação”, pois nosso diálogo me ajudou a compreender a comunicação a partir de outro viés, simples e envolvente.

Agradeço todos os meus colegas do Mestrado da Faculdade Cásper Líbero. Que grande prazer em conhecer e dividir momentos de conhecimento, crescimento, ansiedade e alegrias com vocês. Cada semestre, novas amizades. Não me esquecerei de vocês, manteremos contato.

Obrigada aos meus gestores, equipes e colegas de trabalho, que me apoiaram e ajudaram na conciliação estudo x trabalho.

Obrigada a minha *coach* Luci Cintra, pela descoberta, incentivo e desafio a me inscrever no processo seletivo da Cásper, seguindo meu sonho.

Obrigada aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, mesmo distantes, incentivando-me e entendendo o quão difícil foi dispensar convites para cinema, café ou balada, em virtude deste projeto. Em especial, agradeço o Fábio Salles, que sempre me apoiou, acreditou e torceu por mim. Agradeço também minha querida amiga Ana Altina que, desde o início desse sonho, encorajando-me e revisando minha dissertação.

Não citei todos para não correr o risco de esquecer alguém, sou uma pessoa feliz e agradecida pela realização deste sonho. Detalhe: não pararei por aqui.

Se hoje fosse o último dia de minha vida,
queria fazer o que vou fazer hoje?
E se a resposta fosse “não” muitos dias seguidos,
saberia que precisava mudar algo. **Steve Jobs**

RESUMO

Esta dissertação investiga o uso do WhatsApp, aplicativo digital de mensagens instantâneas, nos processos de comunicação interna de startups localizadas na cidade de São Paulo. A metodologia conjuga revisão de literatura e a realização de pesquisa empírica. Esta última, de abordagem qualitativa, lançou mão de entrevistas exploratórias semiestruturadas com gestores de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação, procurando, numa interação verbal flexível, mas ancorada nas questões chave para a dissertação, entender se e como o WhatsApp é empregado no diálogo entre funcionários. Os dados coletados foram lidos a partir de bibliografia específica a respeito da web 2.0 e das características mais marcantes das empresas classificadas como startups. A hipótese primária concebia que, por serem jovens e terem processos de comunicação interna menos protocolados que empresas maduras e “tradicionais”, as startups empregariam em larga escala o WhatsApp. Tal hipótese não foi confirmada na pesquisa, talvez pelas limitações do método empregado. Mesmo assim, percebeu-se que o WhatsApp tem sido utilizado como via de comunicação em startups, especialmente como meio secundário, e que o setor de Tecnologia da Informação é mais refratário a este uso que o setor de Recursos Humanos.

Palavras-chave: comunicação interna; redes sociais; relações humanas; startups; WhatsApp.

ABSTRACT

This work investigates the use of WhatsApp, a digital instant messaging application, in the internal communication processes of startups located in the city of São Paulo. The methodology combines literature review and empirical research. The latter, with a qualitative approach, used semi-structured exploratory interviews with Human Resources and Information Technology managers, seeking, in a flexible but anchored interaction in the key questions for the dissertation, to understand if and how WhatsApp is employed in the dialogue between employees. The collected data were read from a specific bibliography regarding WEB 2.0 and the most outstanding characteristics of the companies classified as startups. The primary hypothesis was that, because they were young and have less formal internal communication processes than mature and "traditional" companies, startups would employ WhatsApp on a large scale. This hypothesis was not confirmed in the research, perhaps due to the limitations of the method used. Even so, it has been realized that WhatsApp has been used as a means of communication in startups, especially as secondary means, and that the Information Technology sector is more refractory to this use than the Human Resources sector.

Keywords: human relations; internal communication; social networks; startups; WhatsApp.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. APLICATIVO WHATSAPP E SUA USABILIDADE	13
1.1 WEB 1.0 E WEB 2.0: O SIGNIFICADO DE CADA UMA.....	17
1.2 AS REDES SOCIAIS NOS AMBIENTES WEB 1.0 E WEB 2.0.....	19
1.3 O APLICATIVO WHATSAPP COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	22
1.3.1 Segurança e confidencialidade das informações.....	24
1.3.2 O uso do WhatsApp além da jornada normal de trabalho.....	26
1.3.3 O uso do aplicativo em prejuízo das relações de trabalho.....	27
1.3.4 O WhatsApp como ferramenta aliada ao crescimento e novos negócios.....	29
2. STARTUPS	30
2.1 DEFINIÇÃO E UM BREVE HISTÓRICO.....	30
2.2 ORIGEM DAS STARTUPS NO BRASIL E NO MUNDO.....	33
2.2.1 Vale do Sílico.....	34
2.2.2 Israel.....	40
2.3 FUNCIONAMENTO DAS STARTUPS.....	46
2.4 TIPOS DE STARTUPS.....	49
2.5 STARTUPS PESQUISADAS.....	51
2.5.1 Getninjas.....	52
2.5.2 EduK.....	54
2.5.3 MindLab.....	56
2.5.4 Memed.....	58
2.5.5 Elo 7.....	59
3. O PROCESSO DE PESQUISA: QUESTÕES RELEVANTES	62
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	62
3.1.1 Sujeitos e local de pesquisa	64

3.1.2 A entrevista semiestruturada.....	65
3.1.3 O processo de entrevista.....	66
3.2 Desvelando a visão dos participantes acerca do uso do whatsapp nas empresas Startups.....	67
3.2.1 Pesquisa sobre a comunicação interna por meio do aplicativo WhatsApp.....	68
3.2.2 O: uso de WhatsApp por Startups.....	75
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
APÊNDICES.....	87

INTRODUÇÃO

Para compreender os processos de comunicação interna realizados nas organizações empresariais contemporâneas, julgamos pertinente pesquisar um aplicativo de rede social digital que exercesse grande influência entre as pessoas e estivesse presente formal e/ou informalmente no ambiente de trabalho. Nesse sentido, selecionamos como mote de pesquisa o aplicativo WhatsApp e o seu uso na comunicação interna organizacional. Segundo o pesquisador Pablo Cerdeira, professor da FGV-Rio, o aplicativo de mensagens instantâneas tem um alcance que se assemelha àquele dos veículos de comunicação tradicionais, a exemplos da televisão e dos jornais impressos (ESTADÃO, 2018). Para além do que aponta Cerdeira, e no ano de 2017, o WhatsApp divulgou a marca de 120 milhões de usuários no Brasil, cerca de 57% da população do país (OLHAR DIGITAL, 2018). Os números mencionados sublinham a relevância da rede social digital e sua presença massiva entre os usuários de smartphones e computadores – uma vez ser possível gerenciar o aplicativo por meio do computador.

A comunicação, no contexto da organização, é matéria crucial e pode determinar o crescimento ou a ruína de uma empresa. “Por meio dessa complexa rede que perpassa todos os outros sistemas (circulatório, digestivo, reprodutor etc.), o corpo ganha vida. Sem um sistema nervoso, o corpo não pode se locomover [...]. Sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre as pessoas, e os diversos grupos humanos, seriam impossíveis [...]” (PIMENTA, 2010, p. 15). Pimenta estabelece uma primeira aproximação entre a comunicação interna e o sistema nervoso — que é, por sua vez, a rede de comunicação do corpo humano. Isso quer dizer que a comunicação coordena ações voluntárias e involuntárias e que, em qualquer caso, culminam com a tomada de decisão. Todos os “modelos decisórios”, por sua vez, dependem da consistência de informações compartilhadas.

Um estudo realizado em 2015, intitulado “WhatsApp, trabalho e comunicação” — conduzido por Carramenha, Capellano e Mansi (2015) — teve o objetivo de verificar a popularização da ferramenta nas relações sociais de trabalho; especialmente, na comunicação da empresa com os empregados. O resultado mostrou que 95,6% dos colaboradores utilizam seus celulares nas empresas. Apenas 23,5% das empresas, entretanto, fornecem orientação para os seus colaboradores quanto ao uso do aplicativo para fins profissionais. Do grupo entrevistado, 57,5% é formado por micro e pequenas empresas com até 99 empregados e 26% das organizações tem um quadro com mais de 500 empregados, o que as caracteriza como grandes empresas. Os

autores sinalizam que os gestores das empresas de menor porte lançam um olhar um tanto mais positivo quanto ao uso do WhatsApp, considerando-o uma ferramenta para feedbacks mais pontuais e rápidos.

Ainda de acordo com o estudo acima mencionado, as principais orientações formais dadas aos colaboradores quanto ao uso da ferramenta no ambiente corporativo fazem referência à proibição ou recomendação de uso moderado durante o expediente; todo o caso, poucos souberam informar aos pesquisadores as especificidades das instruções compartilhadas com os empregados em relação à utilização do aplicativo de mensagens instantâneas no interior do espaço de trabalho.

Outro dado relevante aponta que 12,1% dos entrevistados assumiram ter compartilhado informações confidenciais pelo WhatsApp. Outros 23,4% declararam não saber se estiveram em uma situação correlata. Além disso, 77% dos entrevistados confirmaram a participação em grupos com colegas de trabalho, dos quais 58,4% informam participar de até três grupos.

O conjunto de informações acima sugere que as empresas ainda não estão preparadas para a comunicação formal e informal mediada por ferramentas digitais, tanto no que diz respeito à implementação de regras e procedimentos corporativos, como no controle de excesso da jornada de trabalho, queda de produtividade pelo aumento da utilização dos telefones móveis e segurança das informações. Evidencia-se, assim, a relevância e atualidade do tema aqui proposto. As empresas devem avaliar seus processos internos, sistemas e mecanismos de preservação das informações, disseminando uma cultura consciente da boa utilização das redes sociais digitais entre gestores e demais funcionários.

O presente trabalho trata da comunicação informal realizada no ambiente corporativo, aqui ilustrada pelo WhatsApp, aplicativo de mensagens instantâneas que tem sido adotado formal e informalmente como meio de comunicação no interior de inúmeras organizações. No segundo semestre de 2018, o WhatsApp anunciou o WhatsApp Business, interessado em favorecer o relacionamento entre pequenas e médias empresas e seus clientes. A apresentação da versão corporativa indica uma inclinação da rede social em ampliar sua cartela de serviços; como resultado, recebeu boas avaliações dos seus usuários brasileiros. A conta empresarial recebe um selo de verificação de autenticidade o que garante, em alguma medida, a legitimidade do canal de comunicação. Uma vez considerado um canal legítimo, porque “verificado”, o WhatsApp Business exige da empresa um plano estratégico anterior à adoção da plataforma. O

caso serve de nota e deve demonstrar que o uso de redes sociais digitais no interior das organizações, ainda que julgadas de conhecimento de todos, não dispensa o desenvolvimento de normas de uso e planos de ação compartilhados com os colaboradores.

Todo fenômeno é dotado de ambivalências. Aqui, destacam-se comunicação mais rápida e móvel *vs.* ampliação da jornada de trabalho; mistura entre o público e o privado; dados trocados mais rapidamente *vs.* segurança da informação etc. Assim, o objetivo geral desta pesquisa é investigar o uso do WhatsApp nos processos de comunicação interna formal e informal, a fim de compreender como o aplicativo desencadeia processos de comunicação em empresas *startups* brasileiras com atuação na cidade de São Paulo, caracterizando tais processos e analisando-os desde seus protocolos de uso.

Por suas características — instantâneo, móvel, sempre *on-line*, pessoal etc., o WhatsApp instaura processos comunicacionais, até então desconhecidos, quando utilizado como ferramenta de comunicação interna; do que decorrem benefícios e problemas inauditos às organizações do tipo *startup*. A pesquisa apresentará um estudo comparativo do uso do WhatsApp em cinco startups brasileiras que atuam na cidade de São Paulo e possuem ramos diversos de atividades. Para isso, foram realizadas entrevistas exploratórias com gestores de Recursos Humanos (RH) e Tecnologia da Informação (TI) das empresas escolhidas. As organizações selecionadas são as que seguem: Elo7, Memed, eduK, MindLab e GetNinjas.

A exposição da investigação e seus resultados serão desmembrados em três capítulos, estando os mesmos assim distribuídos. O primeiro abordará a rede social digital WhatsApp, apresentando o seu histórico, suas funcionalidades e aplicabilidade. O segundo capítulo define o conceito de startup, sua origem e seus tipos. O terceiro e último capítulo exibirá a análise das entrevistas; bem como uma breve reflexão crítica sobre a abordagem metodológica da pesquisa. O objetivo não é o de apresentar respostas supostamente unívocas e que solucionarão os problemas de comunicação interna nas organizações, mas levantar pontos que devem ser repensados, tensionados e que merecem maior atenção dos gestores corporativos e dos pesquisadores da área de comunicação.

1 O APLICATIVO WHATSAPP E SUA USABILIDADE

Segundo Moura (2015, p. 288), a “comunicação é um processo permanente, dinâmico e contínuo; está presente no cotidiano da vida organizacional e faz parte da natureza humana”. Assim, ao analisar o contexto organizacional no que diz respeito aos processos comunicativos, é pertinente considerar a cultura como um meio que dá forma “aos significados e ações dentro das organizações”. Considerando que as organizações são organismos vivos e dinâmicos, a cultura que nelas se instala é decorrente das diversas transformações por elas sofridas, observáveis desde as atitudes das pessoas que nelas trabalham.

Todavia, as novas tecnologias fizeram com o que os diálogos face a face entre funcionários fossem cada vez mais raros, priorizando-se a intermediação por dispositivos digitais. É o que escreve Lucia Santaella, no artigo *Da cultura das mídias à cibercultura: o advento do pós-humano*:

Já está se tornando lugar-comum afirmar que as novas tecnologias da informação e comunicação estão mudando não apenas as formas do entretenimento e do lazer, mas potencialmente todas as esferas da sociedade: o trabalho (robótica e tecnologias para escritórios), gerenciamento político, atividades militares e policiais (a guerra eletrônica), consumo (transferência de fundos eletrônicos), comunicação e educação (aprendizagem à distância), enfim, estão mudando toda a cultura em geral (SANTAELLA, 2003, p.23).

Em 1970, o pesquisador americano Alvin Toffler publicou *O choque do futuro*, anunciando que o mundo iniciava um processo de transição rumo a uma economia e sociedade mais intensiva em informação e conhecimento (MOREIRA, 2016). Para o autor, informação é, linhas gerais, a codificação de dados. Já o conhecimento envolveria aspectos tácitos, sendo este fundamental para o acesso àquele. Assim, o conhecimento mobiliza uma série de habilidades que dão forma ao capital humano, transformando-se no insumo mais importante para o processo produtivo; além de ser, ele próprio, um insumo produtivo.

Todavia, antes de chegarmos à contemporaneidade dos aplicativos de comunicação instantânea e sua usabilidade no mundo corporativo, é importante compreender o que mudou nas redes sociais digitais com a evolução da Web 1.0 para a 2.0. Para tanto, remontaremos à década de 1990, quando a população brasileira assistia ao início do mundo digital e passou a ter contato com e-mails através de provedores como IG, Bol e Uol, dentre outros sistemas

integrados limitadíssimos. Paralelamente, ainda se utilizava o equipamento Telex, aparelho hoje obsoleto e que era empregado nas corporações para a transmissão de mensagens.

Dividir a Web em eras por meio da nomenclatura — Web 1.0, 2.0 e 3.0 — resulta de uma sistematização do processo evolutivo de difusão da informação na internet; evolução esta que “mostra como o conteúdo é produzido e assimilado desde a década de 1990, onde a informação era difundida e não havia uma resposta do usuário àquele conteúdo, seja por falta de tecnologia, seja pelo foco das empresas, portais de notícias” (FIGUEIREDO, 2011, p.1). O período marca, ainda, a aquisição de aparelhos celulares e o acesso às primeiras linhas móveis. De lá para cá, muita coisa mudou e diariamente somos surpreendidos com os sons de chamadas, alertas, aplicativos como WhatsApp, Facebook, LinkedIn, Instagram e outros.

Nos primeiros tempos da internet, meados dos anos 1990, no estágio da web 1.0, as questões mais evidentes eram a digitalização, a convergência das mídias, a hipermídia, a interface, o ciberespaço, a interatividade, todos eles componentes da emergente cibercultura. Hoje, em plena web 2.0, já entrando no estágio da web 3.0, as novas palavras-chave são: blogosfera, wikis e redes sociais digitais, estas últimas incrementadas pela explosão da comunicação móvel (SANTAELLA, 2011).

Para Benakoucher (1997), a rapidez foi a principal característica da expansão da internet e das transformações das práticas sociais nela implicadas — todo o dito também sustentado pela mobilidade garantida por tecnologias cada vez mais portáteis. Tal expansão teria resultado de um processo bem mais complexo e longo, ou seja, bem maior do que aquele compartilhado com o grande público. Trata-se de uma dinâmica composta por múltiplos atravessamentos e determinada por variáveis econômicas, políticas, sociais, culturais e, sobretudo, técnicas; cujo sentido se estabelece no compromisso da busca pela realização dos diversos interesses de todos os atores envolvidos (BENAKOUCHER, 1997).

A implantação da internet no Brasil foi possível em razão de, duas décadas antes, terem sido tomadas medidas importantes pelo poder público em relação ao setor das telecomunicações. Naquela época, o processo de intervenção estatal buscava romper as barreiras e superar o enorme atraso que rondava as telecomunicações nacionais; a exemplo dos serviços de telefonia. A deposição dos entraves buscava atender duas finalidades fundamentais: as de ordem estratégico-militar (1) — num período em que as ações do governo eram inspiradas na ideologia da segurança nacional e as considerações de natureza geopolíticas eram centrais,

sublinhando a necessidade de implantação das então emergentes redes de transmissão de dados — e de ordem econômica (2), partilhadas, sobretudo, pela ala nacionalista do governo, que sonhava com um "Brasil, Grande Potência". Os representantes da ideia de país autônomo, bastiões da independência nacional, viam nas inovações tecnológicas oportunidades para o desenvolvimento da então inexpressiva indústria local de telecomunicações e para a criação de uma estrutura nacional forte, de valorização da pesquisa e do desenvolvimento (BENAKOUCHER, 1997).

As primeiras redes técnicas instaladas no Brasil foram a Transdata e Renpac. Antes do início da intervenção estatal, as instituições que precisavam fazer uso da teleinformática, em função da natureza das suas atividades ou de suas ligações com o exterior, eram obrigadas a recorrer a soluções próprias, lançando mão das redes telefônicas e do Telex (BENAKOUCHER, 1997).

Quando os computadores começaram a ser instalados nas empresas, o acesso a eles era restrito. Tempos depois, os funcionários mais qualificados passaram a operar as máquinas. No início, os computadores eram usados tanto para cálculos de folha de pagamento, antes manuais, como para cuidar dos recibos de pagamento e cheques, até então datilografados. Todavia, também foram utilizados para controlar estoques, faturamento, contas a pagar e receber.

No âmbito doméstico, apenas poucos privilegiados tiveram condições de adquirir computadores e os utilizavam para trabalhos escolares, orçamentos e monitoramentos domésticos. Em 1985, chega ao território nacional o primeiro pacote de dados. Para ter acesso àquele, o usuário deveria escolher entre duas modalidades:

Havia dois tipos de acesso à rede: o acesso dedicado e o acesso comutado. O primeiro dava-se por meio de circuitos urbanos e interurbanos de utilização exclusiva; o segundo fazia-se através das redes públicas de telefonia e de Telex. Em ambos os casos, o usuário deveria providenciar, além do seu equipamento (microcomputador, modem, software de acesso etc.), sua assinatura junto à Embratel. O assinante dispunha de uma gama variada de alternativas em termos de velocidade de transmissão, que ele deveria escolher em função das suas necessidades e das características de seu equipamento informático. (BENAKOUCHER, 1997, p. 39).

Desde aqueles anos até os dias atuais, muita coisa mudou. Atravessamos uma avalanche de informações, que mudou substancialmente a forma de nos comunicarmos. Para melhor

entender as transformações mencionadas, é importante, antes, compreender o significado de cada versão *WEB* e seus impactos.

1.1 WEB 1.0 E WEB 2.0: O SIGNIFICADO DE CADA UMA

A Web 1.0, surgida na década de 1990, dispunha de um “carrinho de compras” ou um ambiente para leitura e que funcionava como uma grande biblioteca digital. As principais características do ambiente eram:

- a) Primeira geração de internet comercial;
- b) Conteúdo pouco interativo;
- c) O usuário era apenas um espectador da ação que se passava na página que ele visitava;
- d) Não havia autorização para alterar seu conteúdo da página.

A internet é a forma mais dinâmica de comunicação e a Web 1.0 é a internet como ela surgiu. As principais diferenças entre as Web 1.0 e Web 2.0 estão fundadas sobre a dinâmica e interatividade, conforme segue:

Os sites de Web 1.0 são estáticos — eles contêm informações que podem ser úteis, mas não existe razão para que um visitante retorne ao site mais tarde. Um exemplo pode ser uma página pessoal que ofereça informações sobre o dono do site, mas que não mude nunca. Uma versão Web 2.0 dessa ideia seria um blog ou perfil no MySpace, que os proprietários pudessem atualizar frequentemente. Os sites de Web 1.0 não são interativos — os visitantes podem visitá-los, mas não modificá-los ou contribuir com eles. A maioria das organizações têm páginas de perfis que visitantes podem consultar, mas sem fazer alterações, enquanto um wiki permite que qualquer visitante realize mudanças. Os aplicativos da Web 1.0 são fechados — sob a filosofia da Web 1.0, as empresas desenvolvem aplicativos de software que os usuários podem baixar, mas não são autorizados a ver como o aplicativo funciona, ou a alterá-lo. Um aplicativo de Web 2.0 é um programa de fonte aberta, o que significa que todos veem o código-fonte do programa. Os usuários podem ver como o software funciona e modificá-lo, ou até mesmo construir novos aplicativos com base em programas antigos. O Netscape Navigator, por exemplo, era um aplicativo fechado da era da Web 1.0. O Firefox segue a filosofia da Web 2.0 e oferece aos criadores de software todas as ferramentas que eles precisam para criar novos aplicativos para o Firefox (PEGORETTI, 2011, p. 8).

A Web 2.0 foi criada em 2004 e é conhecida como a segunda geração da Web. Nela, o usuário tem a possibilidade de participar e interagir, sendo que as informações são atualizadas em tempo real. É ainda possível responder a publicações, criar comunidades, atualizar e compartilhar informações.

Como se vê, a escrita coletiva on-line e o processo de *tagging* demonstram que a abertura para o trabalho colaborativo oferece uma dinâmica alternativa (não uma substituição) ao modelo de produção, indexação e controle por equipes de autoridades. A partir de recursos da Web 2.0, potencializa-se a livre criação e a organização distribuída de informações compartilhadas através de associações mentais. Nestes casos importa menos a formação especializada de membros individuais. A credibilidade e relevância dos materiais publicados é reconhecida a partir da constante dinâmica de construção e atualização coletiva (PRIMO, 2007, p.5).

A chegada da Web 2.0 é considerada uma revolução, pois inaugurou a era do compartilhamento de informações. Os atores assumem, então, um “estar-na-rede” ativo e, diante de tanta informação veiculada, escrevem e se posicionam sobre os mais diversos assuntos. O conteúdo passou de estático para absolutamente mutante.

No contexto da Web 2.0, é relevante compreender o conceito de “mais valia 2.0” (DANTAS, 2014). O conceito caracteriza o trabalho gratuito realizado por nós, atores sociais, em detrimento da valorização das grandes corporações, por meio da produção de valor. Tais corporações ditam as regras de utilização das redes sociais digitais e nos fornecem contratos que privilegiam interesses pessoais — e com os quais concordamos, pois, do contrário, não teríamos acesso aos conteúdos postados por outros atores nem poderíamos continuar produzindo o nosso conteúdo.

Dantas (2014) faz referência à monetização ou o lucro do trabalho não pago:

Nos termos da Economia Política, o valor (econômico) deve derivar do trabalho. Naturalmente, o trabalho de engenheiros e técnicos que projetam esses sistemas, desenvolvem softwares, desenham as páginas, dão manutenção às redes será a fonte do valor dos Facebook, Google, Instagram e similares. No entanto, será bem mais difícil identificar a mercadoria que eles produziram. O resultado desse trabalho não é vendável, aliás, como lembrado acima, é quase sempre fornecido de graça. Então, como é pago o resultado desse trabalho? Publicidade, será a primeira resposta. Milhões, até bilhões de pessoas, fazendo uso de uma específica rede, devem atrair para ela o interesse dos anunciantes, tanto quanto também os atraem os milhões que assistem, em alguma hora, um programa de televisão ou de rádio. Então, estaríamos diante de um típico caso de venda de audiência, conforme sugerido por Dallas Smythe e, desde então, geralmente aceito pelos autores que têm estudado a Economia Política da Informação, Comunicação e Cultura (DANTAS, 2014, p. 87).

São milhões de pessoas que, diariamente, por hora, por minuto, por segundo, interagem nas redes sociais, seja “curtindo”, comentando, compartilhando, enviando memes ou apenas seguindo aquele que publica um conteúdo. Cada página visitada pode conter várias propagandas, o que gera valor ao negócio, atraindo investidores e compradores.

No início de 2014, o Facebook comprou o WhatsApp por US\$ 19 bilhões. Em 2012, pagou US\$ 1 bilhão pelo Instagram. Nesse mesmo período, ocorreram outras tantas aquisições similares, seja nos valores envolvidos, seja nos perfis das empresas compradoras e compradas: a Microsoft adquiriu o Skype por US\$ 8,5 bilhões; o Google, o YouTube por US\$ 1,6 bilhão (DANTAS, 2014). As redes sociais possuem milhões de usuários produzindo conteúdo e gerando valor, não só pelo conteúdo, mas sobretudo pelos dados de navegação coletados e pela possibilidade de se direcionar publicidade para cada usuário de modo personalizado.

1.2 AS REDES SOCIAIS NOS AMBIENTES DA WEB 1.0 E WEB 2.0

Não foi a internet que mudou, tampouco foi influência da tecnologia, mas o que mudou foi o comportamento humano, o comportamento dos usuários. Tudo está relacionado à forma como utilizamos a rede. “Vale lembrar que quando a internet chegou aos lares do cidadão comum, a possibilidade de se trabalhar de casa foi muito celebrada” (PRIMO, 2015, p. 70).

Garcia (2010), especialista em análise de redes organizacionais, apresenta uma contribuição para a compreensão da comunicação organizacional a partir de uma ótica antropológica das redes sociais, buscando contribuir para a compreensão da comunicação empresarial em seu sentido mais amplo, a partir das certezas e incertezas das experiências passadas. Segundo este autor:

Junto com a crescente popularidade do conceito de “redes sociais” (vinculado ao mundo virtual ou on-line), cresce a esperança de uma sociedade mais integrada e horizontal, muitas vezes descrita por metáforas organicistas e provenientes da teoria da complexidade. No entanto, é preciso compreender que o conceito de rede não implica necessariamente algo positivo per se, já que a rede é um meio e não um fim em si mesma, e a valorização da rede é algo relativo aos atores que a compõem. O conceito de rede social tampouco é algo novo (mas sim ganha novas características na sua versão virtual ou on-line), já que, como mostraremos a seguir, a interligação entre indivíduos é inerente ao gênero humano. Durante mais de 99% do tempo transcorrido desde a aparição dos primeiros indivíduos do gênero Homo — há aproximadamente dois milhões de anos AC —, nossos antepassados já se organizavam socialmente em pequenas comunidades do tipo caçadoras — recolectoras, nômades, com pouca divisão do trabalho e primando a interação cara-a-cara e a tomada de decisão coletiva e guiada pelo consenso. Ou seja,

mais de 99% da nossa existência na Terra vivemos em pequenas redes sociais de topografia (forma) horizontais e clusterizadas em pequenos grupos pouco conectados entre si. No tempo restante (menos de 1%), importantes mudanças aconteceram – o que não significa que o período anterior fosse estático. De maneira muito resumida, podemos dizer que tais mudanças, particularmente tecnológicas, afetaram o tamanho e hábitos das comunidades e, subsequentemente, ampliaram os limites do mundo, o que levou a uma posterior sub-limitação geopolítica em EstadosNação. Nos últimos vinte anos (irrisórios 0,001%) a aparição da Web 1.0 e posteriormente da Web 2.0 possibilitou, como nunca antes, a interação entre indivíduos diversos e fisicamente distantes, tornando o mundo significativamente mais enxuto (ao menos em termos comunicacionais e em referência aqueles incluídos digitalmente) (GARCIA, 2010, p.1).

Não há dúvidas de que se trata de um processo que reacende o “conceito „de comunidade“ inerente ao nosso gênero. Comunidades formais e, sobretudo, informais que se constituem a partir de atributos em comum, mas desta vez também existem na forma virtual ou on-line, dialogando em tempo real no seu interior e entre elas” (GARCIA, 2010, p.1).

O autor vê iniciar uma nova forma de se relacionar, horizontal, podendo ser beneficiada pela compreensão da natureza humana, dentre outros fatores, pela necessidade de certa comunicação informal que possa ir além das estruturas formais. Não há dúvida de que este seja um momento propício para olhar a comunicação empresarial como uma grande e complexa rede de indivíduos que interagem além dos limites das estruturas formais e físicas e dos canais tradicionais de comunicação.

Durante a transição da Web 1.0 para a 2.0, observamos a transformação de um ambiente ou espaço para leitura, cujo material era produzido por uma pequena população de especialistas, sendo que a maior parte do público resumia sua ação a consumir o conteúdo, a maneira de uma grande biblioteca digital. O ambiente era nada interativo e o usuário era mero espectador. Caso voltasse à página, em diferentes ocasiões, ela estaria lá, estática, sem mudanças.

Com o advento da Web 2.0, a internet ficou mais participativa, ainda que seja mais difícil lidar com o excesso de informações. Podem-se criar comunidades, interagir e, dessa forma, os usuários participam, interagem e produzem — gratuitamente — conteúdo; daí o conceito de “Mais Valia 2.0”, que nada mais é que esse trabalho voluntário, ou a apropriação dele, por parte de grandes corporações. Segundo Santaella (2012, pp. 33-35), existem cinco gerações de tecnologia de linguagem. A primeira geração, que compreende as tecnologias do reprodutível, cujas linguagens eram da reprodutibilidade técnica e que introduziu o

automatismo; a segunda geração, das tecnologias de difusão, que se alastrou rapidamente devido à sua penetração, advinda exatamente do seu poder de difusão, tornando-se mais aguda devido ao fato de ter sido responsável pela ascensão da cultura de massa e transmissão via satélite; a terceira geração, que se refere às tecnologias do disponível, que fizeram emergir a cultura das mídias; a quarta geração, que é relativa às tecnologias de acesso e foi caracterizada pelo advento da internet, cujas principais características são a mutação e a multiplicidade, e a quinta e última geração, caracterizada pelas tecnologias da conexão contínua e que foi constituída por uma rede móvel de pessoas e tecnologias.

A respeito das Web 1.0 e 2.0, Santaella explica que:

As características da Web 1.0 podem ser resumidas nos seguintes itens: a. O computador pessoal torna-se popular. b. Os aplicativos de produtividade de usuários são ferramentas de uso diário. c. O Windows se firma como sistema amigável para o usuário final. d. A computação gráfica é utilizada por leigos. e. As redes de comunicação deixam de ser de uso exclusivo de governos e empresas e o seu uso estende-se a pessoas físicas. f. Inicia-se a migração do analógico para o digital. g. O comércio eletrônico toma o primeiro impulso. h. O comércio eletrônico sofre um revés com o estouro da bolha do eCommerce. i. A telefonia móvel ganha momentum (SANTAELLA, 2012, p.35).

A pesquisadora assinala que a Web 2.0 passou a se ocupar com o usuário, priorizando “os conteúdos gerados e mantidos pela conectividade social” — o que caracterizaria a democratização da internet. Nesse contexto, as inovações tecnológicas e os fatos que viabilizaram seu desenvolvimento foram:

a. Tecnológicas de conexão – Banda Larga Popular. b. Redes sociais. c. Aparelhos móveis “Always On” – Conexão Permanente. d. Convergência digital. e. Decolagem do Comércio Eletrônico. f. Outras tecnologias agregadoras da Web, enriquecedoras da experiência do usuário. g. “cloud computing” — computação em nuvens. h. Aprendizagem digital.(SANTAELLA, 2012, p. 35-36).

Assim, pois, a Web 2.0 teria como eixo central a conectividade entre pessoas e, nesse aspecto, as redes sociais, sobre as quais trataremos nas páginas seguintes deste trabalho, em especial o WhatsApp, são o grande destaque.

1.3. O APLICATIVO WHATSAPP COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O WhatsApp foi criado, em 2009, pelo norte-americano Brian Acton e pelo ucraniano Jan Koum. Ambos trabalharam por duas décadas no portal Yahoo. A empresa WhatsApp tem sede em Santa Clara, na Califórnia (EUA), na região do Vale do Silício e, em 2014, foi comprada pelo Facebook por, aproximadamente, US\$ 16 bilhões. Uma das condições da negociação foi a introdução dos fundadores no Conselho Administrativo do Facebook. O aplicativo, que há alguns anos tinha a difícil tarefa de disputar mercado com o BBM e o iMessage, popularizou-se e, atualmente, está presente no dia a dia dos usuários de smartphones.

Em 2015, o aplicativo WhatsApp passou a ser utilizado também nos computadores, por meio do Google Chrome e, em fevereiro de 2016, Mark Zuckerberg, um dos fundadores do Facebook, anunciou que o aplicativo alcançou a marca de 1 bilhão de usuários em todo o mundo; sendo que, desse total, computam-se 100 milhões de usuários estão no Brasil.

O aplicativo WhatsApp surgiu a partir da experiência dos idealizadores. Segundo Acton, ambos trabalhavam para vender anúncios, até o Yahoo ser ofuscado pelo Google.

Quando nos sentamos para começar nosso negócio juntos, há três anos, queríamos fazer algo que não fosse só mais uma central de anúncios. Queríamos usar nosso tempo construindo um serviço que as pessoas quisessem usar porque funcionasse e fosse econômico e fizesse sua vida melhor, mesmo que só um pouco (DURDEN, 2012, p.1).

Koum e Acton, cientes de que os usuários desejam evitar mensagens publicitárias — e, além disso, “que as pessoas vão dormir animadas com quem conversaram durante o dia (e decepcionadas com quem não conversaram)” —, idealizaram um produto que pudesse atender a essa expectativa dos usuários.

No WhatsApp, nossos engenheiros passam todo o tempo corrigindo bugs, adicionando novas funções e polindo todos os pequenos detalhes de nossa tarefa de levar mensagens elaboradas, acessíveis e confiáveis a cada telefone no mundo. Este é nosso produto e nossa paixão. Seus dados nem estão na jogada. Não temos o mínimo interesse neles (DURDEN, 2012, p.1).

A empresa WhatsApp era uma *startup* de tecnologia, fundada no Vale do Silício.

Mas o que quer dizer? “WhatsApp” é um trocadilho que significa, traduzindo ao pé da letra, “E aí?”. O WhatsApp Messenger é um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones. Além das mensagens de texto, os usuários podem enviar imagens, vídeos, documentos em PDF e fazer ligações gratuitas por meio de uma conexão com a internet. O software está disponível para os sistemas operacionais Android, Blackberry OS, IOS, Symbian, Windows Phone e Nokia. No Brasil, outros aplicativos de mensagens instantâneas utilizados que concorrem com o WhatsApp são Viber, ZapZap, Telegram, Snapchat, Facebook Messenger, Google Hangouts, ICQ Messenger, BBM, Line e WeChat.

Sobre o território brasileiro está uma das maiores bases de usuários de WhatsApp do mundo. Segundo Guilherme (2018, p.1), “o aplicativo de mensagens conseguiu atingir a marca de nada menos do que 1,5 bilhões de usuários ativos mensais, com um total de 60 bilhões de mensagens enviadas por dia”. Os dados mencionados remetem a julho de 2018 e foram divulgados pelo relatório financeiro que o Facebook endereçou aos seus investidores.

Antes mesmo do WhatsApp entrar no país, o brasileiro já era adepto de programas de mensagens instantâneas como o ICQ e o Messenger. Como as tarifas de mensagens de texto no país são altíssimas, o WhatsApp acabou se tornando uma ferramenta de fácil acesso, moderna e que possibilita aos seus usuários o benefício da discagem gratuita. Uma das funções do WhatsApp mais utilizadas pelos brasileiros é a criação de grupos. Em outras redes sociais, os grupos são também chamados de “comunidades”. Linhas gerais, as comunidades permitem que os atores interajam de forma direta, replicando memes da internet, fortalecendo os laços sociais, propondo debates acerca de temas específicos, compartilhando informações de interesse geral, entre outros. À medida que são fortalecidos os vínculos e que cresce a reciprocidade entre os membros, os laços vão se tornando mais fortes (o inverso também ocorre). Quando os laços sociais formam diversos tipos de relações sociais, são conhecidos por “multiplexos”.

Segundo Recuero (2004, p.2), “o conceito de laço social, desenvolvido até agora, passa pela ideia de interação social. Trata-se de um laço social constituído a partir dessas interações e suas relações, sendo denominado laço relacional”. Criam-se grupos o tempo todo, com os mais diversos significados, família, amigos de infância, amigos da escola, empresas, instituições, universidades, clubes, balada etc.

É no interior do contexto até aqui desenhado que essa dissertação trata da utilização da ferramenta WhatsApp no ambiente corporativo, apresentando suas vantagens e desvantagens

— uma vez que o WhatsApp se tornou um meio alternativo para o contato direto entre funcionários, fornecedores e clientes.

O uso das redes sociais digitais no ambiente corporativo pode influenciar no comportamento de empregados e empregadores. Desta forma, abordaremos situações que põem em risco as relações sociais e que culminam com prejuízos para a empresa e o empregado. Redes sociais digitais mal administradas, desconhecedoras de políticas de uso bem definidas pelas empresas, fragilizam a segurança das informações e de dados corporativos confidenciais — tendo em vista a facilidade do acesso àquelas informações e a possibilidade de replicá-las. Todo o dito interfere, diretamente, nas relações pessoais e profissionais, alterando a forma como as pessoas se relacionam e agem dentro e fora da empresa, fortalecendo ou desfazendo laços.

1.3.1 Segurança e confidencialidade das informações

Diante de tantas mudanças e competitividade, as empresas tornam-se ainda mais exigentes e em busca de soluções capazes de sanar problemas inauditos. Assim, revela-se fundamental a implementação de políticas estruturadas para que, em momentos de ruptura por quebra de confiança ou mesmo desvios de conduta, a empresa e o empregado estejam legalmente amparados.

A esse propósito, Saraiva e Irigaray (2009) questionam sobre até que ponto as empresas realmente priorizam suas políticas, tornando-as efetivas. Entende-se que tudo aquilo que interfere nos resultados e nas metas da organização deve ser tratado como “assunto prioritário”. Outro fator decisivo é a consciência de que nem tudo o que é formalizado adquire estabilidade. O ideado deve ser oficializado? E o que não está oficializado? Desobriga os atores sociais de sua execução? Neste momento, é assertivo refletir também sobre a importância das pessoas nas organizações, até mesmo sob o aspecto da legitimidade (SARAIVA, IRIGARAY, 2009).

Para compreender melhor o mundo corporativo, é importante entender o conceito de “capital social”. O capital social está ligado aos interesses pessoais do indivíduo e é constituído por meio das interações entre os atores — daquela troca, nasce a confiança e a reciprocidade. Ao se observar o modo como se relacionam as pessoas, linhas gerais, somos capazes de isolar, pelo menos, duas variáveis: hábito e conflito. Havendo o reconhecimento mútuo entre os

participantes do grupo, o conhecimento circulante transforma o capital social em capital simbólico.

O termo Capital Social se refere às redes de relacionamento baseadas na confiança, cooperação e inovação que são desenvolvidas pelos indivíduos dentro e fora da organização, facilitando o acesso à informação e ao conhecimento. Tais redes podem adotar um caráter formal (determinadas pelos laços hierárquicos, próprios do organograma formal), mas, sobretudo, são de natureza informal, envolvendo laços horizontais (entre pares) e diagonais (entre colaboradores de distintas áreas e stakeholders). Em suma, [...] o Capital Social é a amálgama que interconecta as várias formas do Capital Humano, criando o ativo intangível mais valioso das organizações: as redes humanas de trabalho. (GARCIA, 2009, p.1).

As organizações estão ocupadas com a proteção de seus próprios dados, uma vez que salvaguardar a privacidade significa amparar seu negócio. De acordo com o produto ou serviço oferecido pela empresa, as informações circulantes são codificadas e limitadas a um número restrito de colaboradores.

Devido ao fácil acesso às informações e às redes sociais digitais no ambiente de trabalho, em específico ao WhatsApp, a vulnerabilidade das informações vem aumentando — uma vez sendo transmitidos os dados confidenciais das empresas para concorrentes, mídia e outros fins. O WhatsApp permite, de maneira instantânea, que repliquemos dados recebidos, por meio de fotos do conteúdo que se encontra visível na tela, podendo ser tiradas sem que alguém perceba ou através de gravações de audios ou vídeos.

Se o dispositivo móvel é da empresa, ele pode ser monitorado pela área de segurança das informações. É possível fazer não só o monitoramento, como a rastreabilidade e, da mesma forma, impor filtros para utilização. É comum as empresas determinarem quais cargos poderão ter acesso às redes sociais, bloqueando-as para os demais funcionários.

Ainda assim, os funcionários utilizam seus celulares particulares, possibilitando acesso e reprodução das informações. Neste caso, se a empresa forneceu o termo de responsabilidade e confidencialidade das informações para o empregado assinar, é possível aplicar medidas disciplinares cabíveis, alegando utilização indevida das informações corporativas. Tal documentação deve ser providenciada no ato da chegada do funcionário à empresa, no instante da sua admissão, e deve ser arquivada em seu prontuário para fins trabalhistas e ações futuras. É comum que o documento seja elaborado e/ou validado pela área jurídica da empresa e nele

devem constar cláusulas com direitos e deveres das duas partes, ficando claras as intenções e finalidades do acordo. No entanto, percebe-se que as empresas não estão preparadas para medidas do gênero e, apesar de muitas possuírem políticas de uso de redes sociais digitais e ferramentas para garantir a confidencialidade das informações, as organizações não as utilizam e acabam comprometendo os atributos básicos da segurança da informação que, segundo os padrões internacionais (ISO/IEC17799:2005) são a confidencialidade, integridade, disponibilidade, autenticidade, irretratabilidade e conformidade.

1.3.2 O uso do WhatsApp além da jornada formal de trabalho

A utilização do WhatsApp nas empresas, mesmo não se tratando de uma ferramenta oficial, vem aumentando a cada dia, devido à praticidade do aplicativo nas questões cotidianas, como troca rápida de mensagens, envio de fotos, comunicados, entre outros.

É por isso que as relações de trabalho devem ser claras e amparadas por regras e políticas objetivas, criadas pela empresa, com conhecimento do empregado, para que ambos futuramente estejam legalmente amparados, na eventualidade de um desacordo ou insatisfação de uma das partes. Como houve um rápido crescimento na utilização dessa ferramenta, a legislação ainda não contempla a mudança.

Muitas empresas fornecem aos seus empregados, como ferramenta de trabalho, um aparelho celular, que poderá ser utilizado para uso pessoal e profissional. Desta forma, o funcionário deve carregar o aparelho 24 horas por dia, podendo ser acionado a qualquer momento.

O WhatsApp é uma ferramenta utilizada com frequência nas empresas, que lançam mão de chamadas particulares ou grupos. Alguns desses grupos são criados pelo próprio empregador, a fim de obter comunicação mais rápida que aquela proporcionada pelo e-mail. Não sendo o WhatsApp uma plataforma oficial da empresa, torna-se suscetível quando utilizada de forma inadequada. Por exemplo, caso um gestor acione por algum motivo seu funcionário após o expediente, não sendo computadas as horas, corre-se o risco do funcionário pleiteá-las como horas extras por excesso de jornada. São necessárias 11 (onze) horas de intervalo entre uma jornada e outra (interjornada). Ou ainda, se for acionado o colaborador durante o horário de almoço, deverá ser respeitado o intervalo mínimo de uma hora para a refeição.

A não concessão dos intervalos supracitados (intrajornada e interjornada) gera, de acordo com o artigo 71, § 4º, da CLT e da Orientação Jurisprudencial nº 355 do Tribunal Superior Trabalho (TST), pagamento do período não utilizado como tempo às ordens do empregador, isto é, horas extras, até mesmo com o adicional por serviço extraordinário.

O acionamento do funcionário nos horários de descanso ou lazer, muitas vezes considerado pelos empregados como invasão de privacidade, quase sempre exercida pelo gestor por meio do WhatsApp, acarreta consequências previsíveis, como o cômputo da jornada extraordinária, culminado no pagamento das horas em que o funcionário esteve disponível. Não existe, ainda, um volume substancial de ações trabalhistas impetradas nas organizações, mas eis uma preocupação que as empresas devem ter, considerando a abrangência de utilização da ferramenta no Brasil.

Por outro lado, o WhatsApp facilita a comunicação e até as relações sociais no ambiente de trabalho. Com os grupos, há a possibilidade de se estreitarem os laços e se criar um ambiente harmônico; além de se obter respostas mais rápidas, favorecendo a resolução de problemas e, em alguns casos, aumento da produtividade.

1.3.3 O uso do aplicativo em prejuízo das relações de trabalho

Com a popularização das redes sociais digitais e a facilidade do acesso através dos smartphones, o tempo de conexão estendeu-se — o que tem tornado excessiva a utilização da plataforma durante o horário de trabalho. Cerca de 100 milhões de brasileiros estão conectados e, em média, são gastas cinco horas com computadores e quatro horas com dispositivos móveis, a exemplos do tablet e smartphone (FALCOSKI, 2017). .

É bastante comum que funcionários utilizem seus celulares particulares durante a jornada. Num passado recente, as empresas eram muito rígidas e não permitiam a utilização de aparelhos de telefonia ao longo do horário de trabalho, mas, com o tempo, passou a ser uma funcionalidade da qual a própria empresa poderia se beneficiar. Um funcionário conectado pode responder mais rapidamente às demandas que lhe são endereçadas, pois é possível fazer uso da internet como aliada. Por esse motivo, as empresas procuram adotar um posicionamento mais moderado ao invés de proibir sua utilização.

No caso do uso de gadgets para fins pessoais, a empresa não poderá ter acesso ao conteúdo e, neste caso, o desafio está no bom senso sobre a utilização pelo empregado, visto

que ele é remunerado para trabalhar a carga horária para a qual foi contratado, produzindo os resultados esperados. Quando o empregado utiliza o celular para uso pessoal durante o horário de trabalho, deixando de cumprir suas atividades, ele se torna passível de receber a punição disciplinar; uma advertência verbal, advertência escrita, suspensão (podendo variar de um dia ou mais) e até demissão, de acordo com a reincidência. A depender da gravidade da infração, poderá também haver demissão por justa causa.

Assim como há uma preocupação com a segurança das informações, também se deve pensar nas regras de utilização de acordo com a área de trabalho, considerando todas as especificidades de cada função. Por exemplo, um funcionário que trabalha numa fábrica, na linha de produção, precisa de concentração e não pode, durante seu trabalho, distrair-se, sob pena de colocar em risco a própria integridade física; neste caso deve ser proibida a utilização.

Outro aspecto importante do uso do aplicativo no ambiente corporativo diz respeito à separação entre relacionamento pessoal e profissional. Os laços sociais, como já falamos anteriormente, podem ser fortes ou fracos, variando de acordo com a intimidade, empatia e reciprocidade das relações. Isso não significa que sejam perenes.

No ambiente corporativo, é comum encontrar colegas de trabalho que têm maior afinidade entre si e que, com o passar do tempo, criam vínculos e se adicionam nas redes sociais, o que proporciona o aumento da interação entre os atores. A partir daí, criam-se grupos por meio dos quais serão compartilhadas informações. A circunstância é potencial promotora de problemas, uma vez que as relações de trabalhos são estendidas para fora da empresa. Situações conflituosas interpessoais são causadoras de pressão institucional, não favorecendo o atingimento de metas e prosperidade nos negócios. O papel das lideranças é intermediar os relacionamentos entre os colaboradores e reestabelecer a harmonia, assegurando o bom ambiente com respeito e parceria. Todo o caso é importante sublinhar o seguinte: toda inovação é antecedida por um período de resistência e ajustes. E, muito embora, os termos estejam associados à ausência de regularidade e oposição de ideias, a conjuntura é inescapável — “ordem estabelecida” e a promoção de mudanças substantivas nunca trocarão de lugar sem que problemas apareçam à superfície:

[...] existe uma oposição entre a ordem estabelecida e a inovação, colocando o inovador em posição de contraventor. Essa posição é na maioria dos casos provisória: a ordem e a inovação operam transações que asseguram finalmente

a transformação da ordem. Isso não impede que, em dado momento, a inovação possa ser tomada como prática de sanções negativas (VERGARA; DAVEL, 2013, p,37).

1.3.4 O WhatsApp como ferramenta aliada ao crescimento e novos negócios

Nos tópicos anteriores, observamos apenas os aspectos negativos e uma tendência desfavorável à utilização da plataforma nas empresas. O WhatsApp, entretanto, se utilizado de forma apropriada, é um aliado para a geração de negócios, a assertividade na comunicação interna de uma determinada área da empresa e a rapidez quanto à tomada de decisão.

A comunicação por meio de mensagens instantâneas modificou o tradicional ambiente de trabalho. Por meio do aplicativo, foi possível ampliar a sociabilização e integração das pessoas a partir da criação dos grupos com diversas características, como eventos sociais, cuidados com a saúde e assuntos profissionais. Tornou-se possível comunicar de forma rápida mudanças na estrutura organizacional, chegada de novos colaboradores, novos fluxos, novos projetos, bem como acompanhar aqueles projetos, discuti-los e dinamizar a tomada de decisões.

Redes sociais digitais tendem a ser transitórias, pois fazem sucesso por algum tempo e logo surgem novas ideias, tendências com novos layouts e funcionalidades, que acabam substituindo a anterior, como aconteceu com o Orkut — e que foi, gradativamente, abandonado desde o surgimento do Facebook. “A economia global é hoje constituída pelas trocas e fluxos quase instantâneos de informação, capital e comunicação cultural”, escreveram Santaella e Lemos (2010, p. 16). As plataformas, por sua vez, acompanham os fluxos, metamorfoseando-se de acordo com o que é acenado pelo usuário. Diante da inexistência de acenos, por assim dizer, as grandes da tecnologia instauram novos modos de existência. O WhatsApp transformou a vida de muitos brasileiros, conquistando diversos públicos, de crianças a idosos, sem menosprezar também os analfabetos, que conseguem se comunicar através das figuras, conhecidas por *emoticons* e *emojis*, e arquivos de áudio e vídeo.

2. STARTUPS

O universo empresarial atravessa grandes transformações, a exemplo da revolução tecnológica. Desde a década de 1990, substanciais mudanças nas corporações — o que, não por acaso, coincide com o advento da internet — vêm contribuindo para que as empresas identifiquem oportunidades inauditas de crescimento, expansão e ganho, a partir da captação de novos clientes. “A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação — integrando a televisão, o telefone e o computador — trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global” (CHIAVENATO, 2010, p.37).

Neste cenário, as emergentes startups são cada vez mais relevantes. Por definição, uma startup é a “[...] catalisadora que transforma ideias em produtos. Sua descrição está intimamente ligada ao conceito de empresas nascentes, que estão à procura de mercado para seu produto inovador, inseridas em um contexto incerto”, segundo Silva (2017, p. 35). Assim, e de modo sucinto, consideraremos startups organizações emergentes ou embrionárias, ocupadas com produtos, ideias e serviços novos, voltados — os produtos, ideias e serviços — para públicos e mercados pouco conhecidos.

2.1. Definição e breve histórico

Empresas como Groupon, Mercado Livre, Buscapé e outras souberam utilizar a internet e, a partir daí, vislumbraram crescer, oferecendo diversos produtos para os clientes, formas de descontos variados para compras em grupo, venda de itens tanto novos quanto usados, ou seja, “nota-se que todas estas empresas utilizaram-se da internet e, posteriormente, de aplicativos para ganhar escala” (SILVA, 2017, p. 35).

Igualmente, autores como Stubner, Wulf e Hungenberg (2007) e Silva (2017) defendem que startups empreendedoras são o resultado de empresas jovens que buscam entrar, ou até mesmo criar, novos nichos e mercados, a partir de produtos e oferta de serviços inovadores. Afirmam ainda que a startup “é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio repetível e escalável”. (BLANK e DORF, 2012 apud SILVA, 2017, p. 34).

Percebe-se, então, que o termo “inovação” acompanha a definição de startup, não deixando dúvidas que para uma empresa atuar em vários segmentos, é crucial que os colaboradores estejam atentos para a efetiva criação de novos produtos e serviços, promovendo

o impacto necessário e esperado. (RIES, 2012). Assim, a inovação passou a ser um fator determinante de desenvolvimento, de sucesso e de superação, tanto para as empresas quanto para os países. É sabido que, para inovar, não basta:

produzir de modo eficiente, oferecendo qualidade e uma gama maior de produtos, é preciso que sejam ofertadas novidades, aperfeiçoamentos, ou então, características totalmente novas comparativamente aos produtos já existentes. Adotar inovações representa gerar, desenvolver e implantar ideias ou procedimentos novos. Estes podem ser novos produtos ou serviços, novas tecnologias para procedimentos produtivos, novas estruturas ou sistemas administrativos, isto é, ter componentes novos no sentido de inovar (CHIBÁS; PANTALEÓN; ROCHA, 2013, p. 2).

Assim, o processo de inovação envolve alternativas capazes de modificar a organização, tanto no que se refere às mudanças internas e externas, como também pela possibilidade de antecipar medidas não adotadas pelos concorrentes, podendo, com isso, influenciar o ambiente.

Na vida real, uma startup é um portfólio de atividades. Muita coisa está acontecendo simultaneamente: o motor está em funcionamento, adquirindo novos clientes e atendendo os existentes; estamos fazendo ajustes, tentando melhorar nosso produto, marketing e operações; e estamos na condução, decidindo se devemos pivotar e quando. O desafio do empreendedorismo é equilibrar todas essas atividades. Mesmo as menores startups enfrentam o desafio de dar apoio aos clientes existentes enquanto procuram inovar. Mesmo a empresa mais estabelecida, enfrenta o imperativo de investir em inovação, a fim de não se tornar obsoleta. À medida que a empresa cresce, o que muda é o mix dessas atividades no seu portfólio de trabalho (RIES, 2012, p. 24).

De modo breve, startup “é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. (RIES, 2012, p. 26). Ainda segundo Ries, o que torna o conceito peculiar e, até mesmo curioso, é justamente aquilo que ele omite, ou seja, o que está por trás daquilo que não é dito explicitamente, mas que tem grande relevância, como o tamanho que a empresa tem, por exemplo.

Por outro lado, garantir a continuidade de uma startup vai depender de diversos fatores, cujo resultado se dá a partir de um processo que abarca causa e efeito, simultaneamente. A Uber, uma startup de sucesso que associa tecnologia e transporte privado urbano, alcançou destaque no mercado através da ágil “exploração de oportunidades de mercado que restavam

ignoradas por empresas estabelecidas; exploração que se deu por meio da inserção de tecnologias incrementais direcionadas a mercados de alto risco”. (MAIA, 2016, p. 17). Desse modo, tomando como base um negócio viável, a Figura 1 apresenta o processo de idealização que caracteriza uma startup.



Figura 1 – Processo de idealização de uma startup. Fonte: Viana (2012).

Percebe-se que o ponto inicial se dá a partir da identificação do nicho de mercado que se pretende chegar, bem como as tecnologias que darão suporte ao modelo de negócio adotado — o que, certamente, contribuirá para que os investimentos, recursos, parcerias possam oportunizar que o produto alcance o patamar desejado, sendo de baixo custo, garantindo o lucro da empresa, a partir do momento em que alcance o nível desejado, sendo um produto replicável.

Diante do exposto, é pertinente dizer que uma startup nasce inscrita em um contexto incerto. As empresas lançam seus produtos e serviços e só então buscam uma oportunidade para apresentar sua criação inovadora, já que esta é uma condição fundamental para a oferta produtos e serviços com características nunca vistas. Assim sendo, as startups apresentam particularidades importantes, a saber:

Organização (de pessoas): Assumindo que uma startup é um grupo de pessoas com interesses comuns, entende-se que grupos de trabalho dentro de entidades diversas, tais como, filantrópicas, governamentais e de grande porte, podem ser uma startup dependendo das próximas condições. **Objetivo de**

criar novos produtos ou serviços: Entregar um produto ou serviço inovador é o objetivo principal de uma startup. Se houver um grupo de Pesquisa e Desenvolvimento dentro da empresa, que desenvolva novas soluções para os clientes, este é considerado uma startup, porém se este grupo apenas melhorar os processos de produção ou procedimentos internos, o mesmo não se torna uma startup. **Ambiente de extrema incerteza:** Uma das características essenciais das startups é que não se sabe qual será a resposta do público ao utilizar o produto ou serviço. Se não houver dúvida no processo de execução, todas as variáveis foram estudadas e conhecidas antecipadamente, a empresa não é considerada uma startup. Esta característica está interligada com o fator de sucesso, o mesmo pode ser grande ou uma verdadeira decepção. (SILVA, 2017, p. 36).

Dá a importância de se privilegiar o crescimento das vendas dos produtos e serviços, sendo esta uma forma que as empresas buscam garantir o retorno direcionado na confecção do produto que, de modo necessário, precisa de vários elementos para que alcance o sucesso esperado.

2.2. Origem das startups no Brasil e no mundo

Não se pode dizer que o termo startup é assim tão recente, pois autores economistas já o citam desde o início do século XVII. O termo provém das palavras de origem inglesa “start”, que significa “iniciar”, e “up” que significa “para o alto”; em resumo, startup é uma empresa que se inicia pensando em alçar vôos mais altos, bem altos. Nos tempos atuais, tudo começou, de fato, a partir do momento que ficou denominado como “bolha da internet”. A expressão identifica um período específico, vivido nos Estados Unidos da América entre os anos de 1996 a 2001. Em 2001, a designação passou a ganhar visibilidade no Brasil, dado aí o ponto inicial para que um grupo de pessoas que trabalhavam juntas, tivessem uma ideia considerada inovadora e vislumbassem uma forma de ganhar dinheiro, de forma crítica e criativa. (DOLABELA, 2008).

Convém salientar que as startups são empresas que apresentam uma diferença intrínseca em relação a outras empresas, especialmente no que diz respeito ao fator velocidade de crescimento e facilidade para escalar o negócio — sendo aqueles os requisitos fundamentais para o projeto e objetivos desejados com a apresentação do produto ao mercado.

Isso significa que é de extrema importância que o produto ou serviço seja, de fato, inovador, capaz de despertar o real interesse para o maior número possível de clientes. A seguir, se

recuperará um breve histórico descritivo das principais regiões do mundo onde se concentram startups.

2.2.1. Vale do Silício

Conhecido como o maior polo de inovação do mundo, é o lugar para quem quer inovar e conhecer as melhores empresas em crescimento acelerado, todas atravessadas por tecnologias inovadoras (BORRELLI, 2018). Além de ser conhecido como o centro da alta tecnologia, o Vale do Silício concentra, em seu território, as empresas mais disruptivas e famosas do mundo, sendo algumas delas: Facebook, Apple e Google. Inovações disruptivas “[...] são aquelas que provocam uma ruptura no antigo modelo de negócios. Elas normalmente favorecem o aparecimento de novos entrantes” (VEYRAT, 2016, p.1). No Vale, também se encontram duas das mais renomadas universidades do mundo: Stanford e Berkeley, localizadas na costa Oeste dos Estados Unidos, na baía de São Francisco. (BORRELLI, 2018).

A região, por sua vez, não é sinônimo de inovação apenas em razão das empresas e universidades, mas também pela mentalidade dos moradores que vivem lá, independente do que façam — eis uma população com muita vontade de aprender, empreender e compartilhar (BORRELLI, 2018). Qual a razão pela qual um território específico reúne características tão cruciais para o seu desenvolvimento? Segundo Maurício Benvenuti, sócio do *StartSe* e autor do livro *Incansáveis*, existem três condições que fazem isso ocorrer: rebeldia, conhecimento e capital financeiro. O que faz todo sentido, pois sem inconformismo e vontade de mudar o mundo, as ideias não se concretizam. O mesmo se aplica para o chamado *know-how* e investimentos capazes de projetar boas ideias para fora do papel. Sem esses três fatores, não há inovação.

No Vale do Silício há muitos recursos para investimentos, e devido à cultura local, reconhecida por processos criativos pouco usuais — além do conhecimento adquirido nas universidades — a região alcançou um estágio maduro de desenvolvimento e proposições originais. Por conta disso, atraiu investimentos não apenas da baía de São Francisco como do mundo todo.

Não há dúvidas de que a junção de eventos, a exemplo da descoberta do outro na região de São Francisco e a corrida espacial, contribuíram para que o Vale do Silício se transformasse

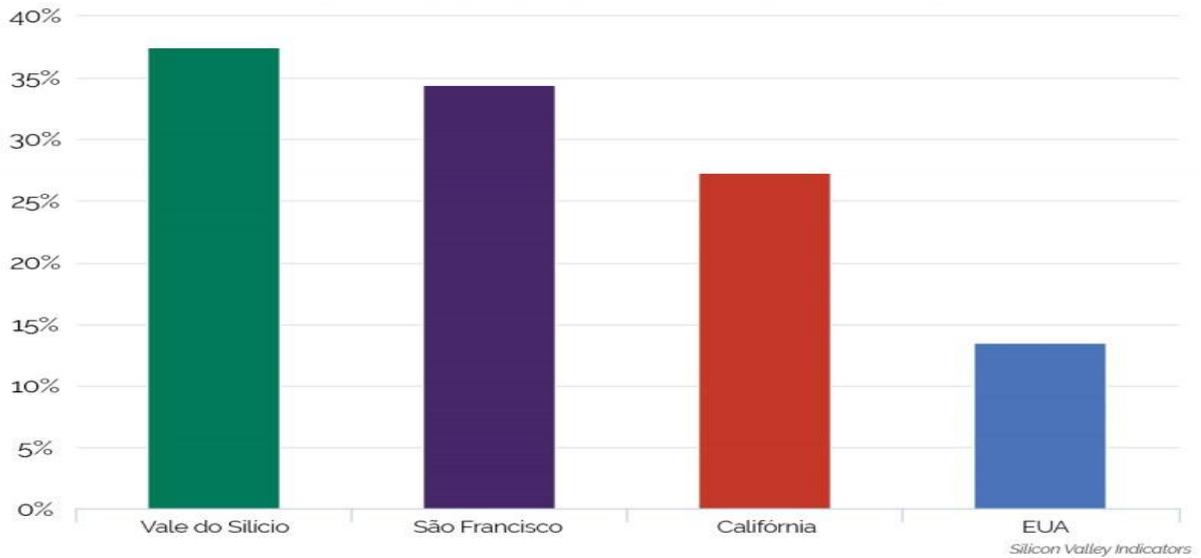
no polo de inovações que hoje se apresenta como espelho para o mundo. Assim, a história do Vale do Silício ganha notoriedade expressiva quando o assunto é inovação e êxito.

Estudos relatam que no final da década de 1840, houve uma grande descoberta de ouro em São Francisco. O volume encontrado atraiu um contingente importante de pessoas, vindas dos mais diversos lugares e, especialmente, da costa oeste dos Estados Unidos da América. Tamanha foi a procura pelo metal de alto valor comercial que o evento ficou conhecido por “corrida do ouro”. Tal corrida enriqueceu um número considerável de pessoas e, parte delas, investiu seus rendimentos em novos negócios. Naquele tempo, a ida para o oeste não era trajeto dos mais fáceis. Uma vez lá — e vendo fracassar a busca por uma quantidade significativa de pepitas, os desbravadores se ocupavam com empreendimentos próprios.

Com isso, a cidade de São Francisco e as outras ao seu redor cresceram ligadas ao mundo do empreendedorismo e dos investimentos e, eventualmente, as universidades de Berkeley e Stanford foram fundadas em 1868 e 1885, respectivamente. Outro fator importante que impulsionou o Vale do Silício a se tornar de fato o que é hoje ocorreu durante a Guerra Fria, mais precisamente quando a Rússia conseguiu lançar a Sputnik 1 com sucesso, passando na frente dos EUA na corrida espacial. Como revanche, os norte-americanos fundaram a NASA, mas isso não bastava: a organização precisava dos melhores profissionais para conseguir pôr a primeira pessoa na Lua. Segundo Chris Haroun, parceiro na Artis Ventures e professor na Hult International School of Business, quem atendeu a essa demanda foi a Fairchild Semiconductor, empresa de tecnologia localizada na Baía de São Francisco. Essa parceria foi a segunda faísca para influenciar a região com uma mentalidade ainda mais inovadora e uma cultura de assumir riscos constantemente. (BORRELLI, 2018, p. 1).

O Vale do Silício se tornou importante em virtude dos três fatores indicados anteriormente: rebeldia (1), necessária para contradizer modelos de gestão obsoletos; conhecimento (2), lugar de onde vêm as ideias, e o capital financeiro (3), investimentos imprescindíveis para que o projeto entre em curso, do papel para o mundo. O Vale reúne a tríade de maneira equilibrada; o que ocorre por vários fatores: diversidade da população, ideias, experiências trocadas, mentalidade e cooperação das pessoas que ali moram (BORRELLI, 2018).

O Vale do Silício é considerado um *hub cultural*, em virtude de ser habitado por pessoas de origens diversas, que se comunicam desde idiomas variados. Sua população é heterogênea, conforme indicado no gráfico abaixo:

Gráfico 1- Porcentagem da população que nasceu em países estrangeiros - 2015

Fonte: BORRELLI, 2018.

Para Li Jiang, vice-presidente da GSV Asset Management e chefe evangelista da GSVlabs, o que faz do Vale do Silício especial são as pessoas, pois elas moldam a cultura e, consequentemente, a cultura moldada atrai pessoas cujas mentes são as mais abertas e curiosas do mundo. O apontamento de Jiang vai ao encontro do que foi observado por Borrelli:

A variedade cultural não está presente só pelo fato de que há uma quantidade considerável de estrangeiros, mas também porque é possível perceber uma heterogeneidade muito maior do que a referente ao resto do país. Entre os estrangeiros dos EUA, os falantes de língua espanhola são maioria com 62,1%, no Vale do Silício eles não passam dos 37%. Mais especificamente em São Francisco, quem é maioria são os falantes de chinês, representando por volta de 40% da população. Dessa forma, é interessante observar que a cultura do Vale do Silício não é devida exclusivamente à história do local. Ela também é o resultado de diversos hábitos e populações de diferentes lugares do mundo, que foram atraídas de alguma forma para lá. (BORRELLI, 2018, p.1).

Uma característica marcante do Vale do Silício é a mentalidade inovadora, o famoso *mindset*, do inglês, “mentalidade”. A prática de colaboração é uma constante e todo aprendizado se transforma em elemento da cultura. O erro é celebrado como etapa da aprendizagem as inovações sofrem menos resistência que em outras partes do mundo.

Segundo Rodrigo Espinoza (2018), um elemento fundamental é a humildade. Devido às experiências múltiplas sofridas pelos empreendedores,, e a recusa de hierarquias, a melhor ideia é premiada — independente de estarem trabalhando numa garagem ou escritório de *coworking*.

É o que reafirma Borrelli (2018, p.1). Para que uma startup tenha sucesso, é necessário errar com a rapidez que se volta para a prancheta. Toda inovação atravessa um conjunto de desafios e, mais importante do que persegui-la, é experimentar os estágios que a antecedem.

Falhar não é sinônimo de fracasso:

Um dos lemas mais conhecidos da região é o famoso Fail Fast ou, em português, falhe rápido. A ideia basicamente trata do princípio de que, se você errar, faça-o logo e aprenda com isso o mais rápido possível para se levantar e tentar de novo. Vilmar Grüttner, do Banco do Brasil, confirma: „Aqui no Vale, a falha é vista de forma positiva, pois prova que você botou a cara a tapa e está tentando de novo, mas desta vez com aprendizado do que deu errado. Não é algo que acabou com a sua vida, pelo contrário, é algo importante“. No entanto, quando saber que não há mais volta? Steven Choi, ex-Google e atual responsável pelas plataformas de *machine learning* em veículos autônomos no Uber, acredita que testar a hipótese é a melhor forma: „De acordo com a minha experiência, quando uma solução não impacta ninguém em casa é um bom sinal para começar a pensar em desistir“. Mas não é o lema falhar rápido que favorece a cultura do empreendedorismo. A população geral do Vale é de fato muito aberta a inovações, adotando as novidades sem grande resistência (BORRELLI, 2018).

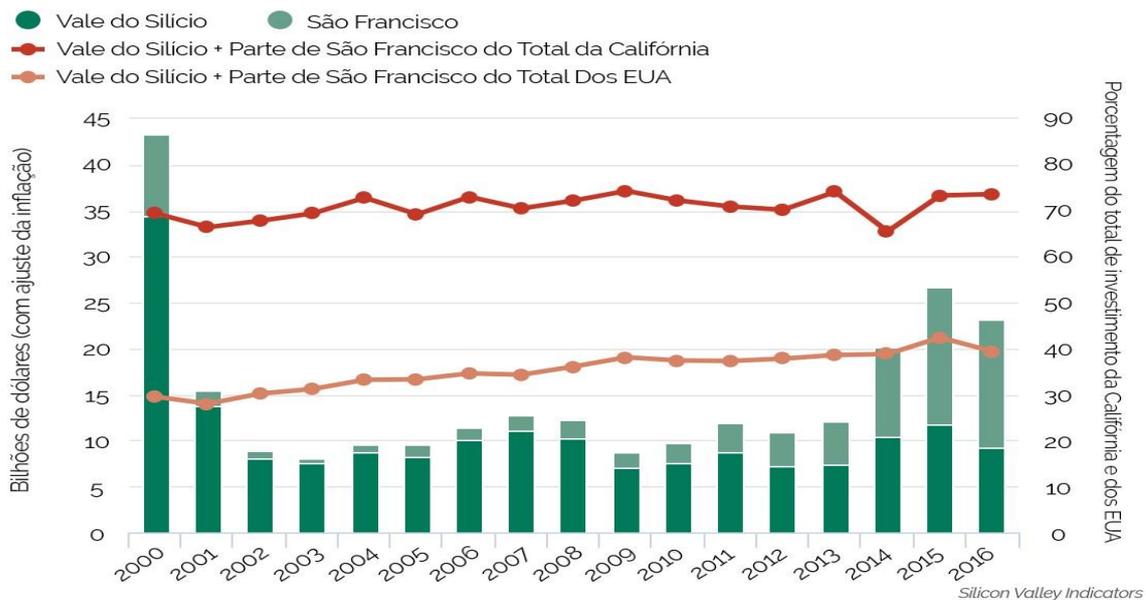
Diante da realidade acima desenhada, a população do Vale do Silício sai na frente, na medida em que consegue romper com situações parcialmente vitoriosas — o que faz com que não cultivem sentimentos de perda, de insucesso ou fracasso, já que sua capacidade reconstitutiva é alta. Além da mentalidade inovadora, há a cultura empreendedora. Parcela expressiva da população daquela região persegue a “grande ideia”, acreditando em soluções inovadoras e geração de circunstâncias favoráveis à emergência do inaudito. De acordo com Chiavenato (2010, p.5), “[...] se a organização busca alcançar seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que elas também atinjam seus objetivos individuais”.

A cultura da rebeldia e dos fluxos altamente dinâmicos tem influência das universidades de Stanford e UC Berkeley. As aulas lá ministradas exigem a participação dos alunos, modelo que descentraliza a produção de conhecimento e convoca o corpo discente a assumir o leme dos próprios projetos. Para empreender, é preciso acreditar naquilo que se faz. Não basta estudar nas universidades citadas e não possuir um perfil desbravador, de recusa do *status quo*. É certo

dizer que o empreendedor saberá que em seu caminho encontrará mais desafios que oportunidades — e, para prosperar, deverá se apoderar de ambos. “Daí a necessidade de se repensar a gestão de pessoas, não apenas como campo de conhecimento específico, mas sobretudo porque gente é o elemento vivo e vitalizador da organização” (TEIXEIRA, 2010, p.59).

Mentalidade e cultura são características fundamentais para o reconhecimento do Vale do Silício. A região é centrípeta de investimentos, local onde circula montante bastante expressivo de recursos (BORRELLI, 2018). De acordo com o *Silicon Valley Indicators*, os investimentos destinados ao Vale do Silício e a cidade de São Francisco, em 2016, somaram 39,4% do total daqueles dirigidos ao restante dos Estados Unidos da América.

Gráfico 2 - Investimentos de Venture Capital no Vale do Silício



Fonte: Borrelli, 2018.

Certamente, um dos motivos da concentração de investidores na região é o êxito. Apesar da abundância, o aceite de projetos inovadores não é certo. Os investidores recebem cerca de 600 propostas/mês, o que torna o ambiente absolutamente competitivo. A ideia pode ser original. O produto pode ser considerado relevante. Mas um protótipo ou MVP (Produto Mínimo Variável) torna menor o caminho entre o esboço e sua implementação.

É importante atentar para o fato de que, antes de seguir em direção ao Vale atrás de investimento e aprendizado, não deve ser descartada uma avaliação inicial no país de origem, a fim de testar

a ideia. Não raras vezes se consegue obter uma prévia em relação à pertinência e alcance do produto ou serviço. O Brasil é um país conservador em relação à postura disruptiva assistida no Vale do Silício. Startups pressupõem pioneirismo, rodas de conversa, troca de experiências e um senso de comunidade que não é de hábito das organizações. “A maneira como os membros organizacionais conceitualizam os eventos ou processos organizativos e lhes conferem sentido pode ser considerada o princípio basilar que estrutura a perspectiva cognitivista sobre a organização” (VERGARA; DAVEL, 2013, p. 53). Quer dizer que se a empresa sugere a fragmentação do processo de produção, e mantém os colaboradores ignorantes da totalidade do processo, as ideias inovadoras serão insulares e não a tônica da organização. O país ainda é resistente à entrada de empresas estrangeiras em território nacional. Sem abertura, dificilmente haverá troca de experiências e conhecimento compartilhado entre pessoas. O importante não é imitar o Vale do Silício, mas ver o que está sendo feito lá e adaptar as iluminações, os *insights*, para a nossa realidade (BORRELLI, 2018).

Segundo Maximiliano Meyer, a região do Vale do Silício é famosa no mundo inteiro como o “lar dos gigantes”. Nos seus estudos, o autor apresenta as maiores empresas no ramo de tecnologia da informação, computação, componentes eletrônicos, redes e internet; todas elas representando tecnologia de ponta (MEYER, 2017). Sediado na Califórnia, o Vale do Silício teve início na década de 1950 e cresce exponencialmente há mais de seis décadas. Após a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos da América se viram diante da necessidade de circunscrever uma região que tivesse cunho tecnológico e inovador, explorando as possibilidades de produção e fomento científicos. Em virtude dos benefícios fiscais oferecidos, um sem número de empresas se instalou, bem como as universidades mundialmente reconhecidas (MEYER, 2017).

O Vale do Silício é dividido por regiões e no interior delas funcionam as principais empresas e startups norte-americanas: Twitter, Detecon, Hitachi, Neustar, Sales Force, Semicon West, Cowen, Giants, Check Point, Oracle, PointCross, Qualys, TeraRecon, Aricent, Carnegie Mellon, Dell, DocomoInnovations, Ericsson, Facebook, Flexeletronics, Google, HP, Intel, LinkedIn, Microsoft, Mitsubishi, Mozilla Foundation, Nokia, Nrp NASA Research Park, Sentilla, Siemens, SIIRay, Sony, Stanford, Sun Microsystems, Symantec, Tesla Motors, Yahoo, AMD, Apple, IBM, Seagate, Trend Micro, Xilinx, Accenture, Adobe, Altera, Canon, Cisco, Toshiba, Vishay, Pixar, Amazon, Sony, Panasonic, Atari, Groupone e WhatsApp (MEYER, 2017).

Uma das primeiras pessoas a se instalar na região do Vale do Silício foi Willian Shockley, vencedor do Prêmio Nobel de Física. Shockley recrutou oito jovens pesquisadores e abriu sua empresa, que acabou fracassando. Seus funcionários persistiram e fundaram uma nova, cujo nome escolhido foi *Fairchild Semiconductor*, um retumbante sucesso; tamanho o êxito e são, até hoje, considerados os primeiros, os inauguradores do Vale do Silício. Com o passar dos anos, os investimentos na região aumentaram, novas empresas surgiram, fazendo com que o Vale do Silício seja considerado o berço de novas tendências tecnológicas (AMARAL, 2017).

Além de Palo Alto, o Vale do Silício abriga outros municípios: Newark, Menlo Park, Campbell, Union City, Milpitas, Sunnyvale, Cupertino, Los Gatos, Santa Clara, Fremont, Redwood City, Saratoga, Los Altos, Mountain View e San Jose. O agrupamento de cidades é responsável por grande parte do desenvolvimento de softwares, hardwares, aplicativos e outros serviços tecnológicos ou acadêmicos. Diante do fluxo de informações e negócios, é natural haver maior facilidade para se encontrar parceiros para os seus negócios, como investidores, desenvolvedores e aceleradores. Comum também a migração de novas startups, nascidas em outros países, para a região (AMARAL, 2017).

2.2.2. Israel

No artigo intitulado “O segredo de Israel: a nação das startups”, Sirotsky (2017) narra experiência sofrida com um grupo de executivos da Endeavor, em uma viagem para Israel, segundo país que mais sedia startups, só perdendo para o Vale do Silício.

Israel possui pouco mais que sete milhões de habitantes. É um país relativamente pequeno que, ainda assim, atraiu as 300 empresas mais importantes do mundo, dentre as quais Apple, Microsoft, Mercedes Bens, Coca-Cola, entre outras.

O fato é que existe grande interesse das empresas de tecnologia e inovação pelo Estado de Israel, a fim de formarem um ecossistema de enorme vitalidade, que atraia investidores, e gerando resultados e negócios inovadores em escala mundial.

O ecossistema que faz de Israel o nascedouro de novos negócios inclui uma parceria muito afinada entre governo, universidades, centros de pesquisa e

potenciais empreendedores. Uma enorme abertura para receber estrangeiros é também uma forma de fomentar esta nação empreendedora. O Instituto Weizmann, por exemplo, convida e financia os melhores pesquisadores internacionais em todas as áreas para desenvolverem seus projetos e empreenderem livremente no país. A contrapartida do sucesso é transformada em royalties para a instituição, realimentando o ciclo de forma muito relevante (SIROTSKY, 2017, p.1).

Em viagem a Israel, Sirotsky conheceu clusters de inovação e notou a razão pela qual o país se tornou a segunda potência mundial tecnológica.

Israel foi criado em 1948, em meio a tensões e conflitos disparados na região e, atentamente, assistidos por olhos do mundo inteiro. Ao longo de sua história, decidiram criar uma nação com cidadãos fortes, em luta por um propósito comum, a defesa das fronteiras do país. No livro *Start-up Nation*, Senor e Singer relatam o modo como foram enfrentadas as diversidades por parte da população e dirigentes no princípio da criação do Estado-nação. Desde muito jovens, homens e mulheres passaram por treinamentos no exército e foram preparados para a flexibilidade, o questionamento da hierarquia, a colaboração mútua e, acima de tudo, a tomada rápida de decisões — posto estar em risco a soberania nacional, além das próprias vidas.

Todo investimento resultou em jovens empreendedores responsáveis pelo *boom* das startups israelenses. O trecho abaixo retrata a realidade aqui compilada a partir da história de Israel. Ilustra o modo através do qual os empreendedores que atravessaram aquela experiência transformaram adversidades em oportunidades ou vantagens competitivas:

Conversei com Uri Levine, cofundador do Waze, aplicativo que já revolucionou a maneira de nos deslocarmos nas cidades do mundo. Levine é um dos que serviu às forças armadas em uma unidade estratégica que cuida da inteligência e da cibersegurança. Depois de ter vendido o Waze, Levine não parou. Está envolvido em novas startups, que têm a pretensão de resolver outros complexos desafios da vida cotidiana em escala global. Parece um gênio das startups. Mas ele mesmo desfaz essa imagem. Ele próprio fracassou inúmeras vezes antes de o Waze deslançar. E, para fazer nascer negócios inovadores, diz: “Apaixone-se pelo problema, não pela solução que você encontrou”. O ecossistema que faz de Israel o nascedouro de novos negócios inclui uma parceria muito afinada entre governo, universidades, centros de pesquisa e potenciais empreendedores. Uma enorme abertura para receber estrangeiros é também uma forma de fomentar esta nação empreendedora. O Instituto Weizmann, por exemplo, convida e financia os melhores pesquisadores internacionais em todas as áreas para desenvolverem seus projetos e empreenderem livremente no país. A contrapartida do sucesso é transformada em royalties para a instituição, realimentando o ciclo de forma

muito relevante. A experiência israelense é fértil em aprendizados que valem para países, empresas e pessoas. Afinal, tudo começa com a descoberta de um propósito, de uma razão para existir. Além disso, Israel mostra como transformar adversidades em vantagens, reconhecendo limitações, agindo sobre elas, investindo nas pessoas, criando um ambiente de colaboração, aprendendo com os erros e incentivando a tomada de decisões, a avaliação de risco e, principalmente, a nunca desistir. (SIROTSKY, 2017, p.1).

Em 2017, outro grupo de investidores, a Monashees, levou os CEOs e C-level de startups do seu time de investidas para uma semana em Israel. A delegação de 65 empreendedores — 50 deles fundadores de empresas que receberam investimentos da Monashees — foi unânime em dizer que o país do Oriente Médio vive como um ecossistema muito bem definido e que a trajetória para empreender passa, invariavelmente, pela formação militar. Existe por lá um apelo à sobrevivência, considerado o contexto bélico, e a urgência de um pensar global — já que a circunstância de relações comerciais restritas está diretamente ligada à importância da rapidez de um desenvolvimento tecnológico.

Um dos palestrantes do evento foi Shlomo Dovrat, co-fundador e CEO do Viola Group, grupo que investe em tecnologias de startups desde que em fase embrionária. Dovrat hipnotizou todos com uma retórica brilhante, segundo consta. Sua história pessoal é congruente com circunstâncias importantes vividas por Israel. Em 2004, liderou uma reforma transformadora na educação de Israel, instituindo uma série de mudanças que tinham o propósito de dar ênfase a qualidade de ensino, valorizar bons professores e não apenas desperdiçar dinheiro em escolas com estruturas caras e modernas (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017, no prelo).

O primeiro recado de Dovrat para o grupo alertou para o processo de revolução tecnológica em curso e que, segundo ele, teria começado em 2007, com os smartphones, armazenamento em nuvem, big data e as redes sociais digitais. As plataformas para transformação do mundo estavam todas disponíveis desde meados dos anos 2000 e continuou explicando porque Israel se tornou um polo de empreendedorismo (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017, no prelo). Da mesma forma que Sirotsky, Dovrat, a fim de sublinhar as condições geográficas e a vizinhança pouco amistosa de Israel, cunhou o termo “*army way of life*”, do inglês, “um modo de vida do exército”. Assim como a maioria dos empreendedores da região, ele fez parte da unidade de elite militar do país, a IDF 8200, responsável pelo desenvolvimento da tecnologia de ponta israelense:

Quando vou para a China, Cingapura, Japão e Alemanha, costumam me perguntar porque nesses países não há tantos empreendedores quanto em Israel. Digo que em todos esses lugares a falha não é uma opção e isso não é bom. Aqui a gente aprende no exército a não se culpar por falhar. A gente se culpa por não tentar. Na nossa cultura, a gente diz que é para se envergonhar se você não tentar, se você desistir” (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017, p.3, no prelo).

O Brasil e outros países do mundo têm muito a se inspirar em Israel, sobretudo com seu ecossistema empreendedor. Se comparada a nossa vizinhança amigável, os brasileiros usufruem de enorme potencial de mercado interno, clima, solo e uma faixa litorânea com mais de 7,49 mil km, o que facilitaria muito a exportação para outros continentes (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017, no prelo). Já Israel ocupa uma área de 20.770 quilômetros quadrados no Oriente Médio, é menor que Sergipe, o menor estado brasileiro, que tem 21.910 quilômetros quadrados. Apesar das condições desfavoráveis, incluindo clima desértico, relevo e condições adversas, o povo de Israel se sente fortalecido.

As soluções utilizadas por Israel para lidar com as contrariedades são recentes. A região vive em conflito religioso milenar e sofre severas disputas territoriais. Ao longo de quase 70 anos, o país passou por dificuldades econômicas semelhantes àquelas enfrentadas pelo Brasil. Nos anos 60, o PIB per capita de Israel foi inferior a 10 mil dólares, um patamar similar ao assistido em terras brasileiras. Na década de 80, os israelenses travaram disputa contra uma inflação descontrolada, como nós, e venceram uma crise econômica de grandes proporções. O país se reorganizou, investiu em tecnologia, apostou na educação e, hoje, elevou seu *way of life* para um degrau compatível com o alcançado por nações desenvolvidas, com PIB per capita de quase 34 mil dólares (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017, no prelo).

Francisco Pereira, co-fundador da BizCapital, startup que visa facilitar o crédito para pequenas empresas, escreveu uma crônica sobre a viagem, bem resumindo o período em que Israel pisou fundo no acelerador do desenvolvimento:

A gênese deste fenômeno de empreendedorismo aconteceu no início dos anos 90, quando o governo resolveu fomentar a indústria de *venture capital* por meio dos fundos Yozma (palavra que significa iniciativa em hebraico). Utilizando esse mecanismo, o Estado passou a oferecer incentivos fiscais para investidores interessados na nascente indústria de tecnologia do país. Em alguns casos, o governo chegou a oferecer um retorno mínimo para os interessados ou o direito de recompra de sua participação de uma taxa préfixada. Era uma barganha. Hoje existem mais de 6.000 empresas de tecnologia ativas em Israel. É o terceiro país com mais empresas listadas na NASDAQ, atrás somente dos Estados Unidos e China (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017, p.3, no prelo).

O polonês Thomas Solinski, fotógrafo do evento, viveu ao norte de Israel, numa região próxima da fronteira com o Líbano. Narrou um início difícil, em virtude dos constantes bombardeios. Mas na última década, segundo sua experiência e perspectiva, viu o país investir em tecnologia, lançando mão da eficiência para interceptar explosivos e mísseis. A população, de modo geral, confia na proteção militar mas sentem-se obrigados a pensar em novas tecnologias capazes de proteger o país de novos ataques, escreve Gilbert Ohana, CTO da unidade 8200, que está a frente do fundo FinTLV. Ohana diz, ainda, não existir estímulo melhor para se trabalhar do que desenvolver algo que ajude a melhorar a vida do seu entorno e salvar vidas (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017, no prelo).

Já Rafael Costa, o CEO da startup JusBrasil, reparou ponto interessante e formulou uma pergunta bastante pertinente: como a unidade de inteligência sob o seu comando conseguiu motivar jovens sem oferecer grandes salários? Ele mesmo responde:

Gerenciar bem as pequenas coisas e dar o devido reconhecimento às ações que cada um faz é o suficiente. Isso também é válido para quem tem uma startup, porque a gente não consegue pagar supersalários. Na fala de Ohana, deu para ver que há formas de motivar que vão além do dinheiro. Isso validou um pouco essa nova ideia de dar liberdade para quem trabalha com a gente (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017, p.4, no prelo).

O discurso que circula em Israel, aquele de maior audiência, é unânime: pisar no acelerador, começar o mais rápido possível e acelerar devagar. O importante, dizem, é a velocidade com a qual se detectam problemas e o poder de reação para resolvê-los rapidamente. Gigi Levy-Weiss, sócio fundador da NFX, aceleradora para negócios sociais e marketplaces, sublinhou a importância da velocidade: “eu consigo vencer qualquer mestre de xadrez se eu puder jogar duas vezes a cada vez que ele jogar uma”.

Das 18h do sábado até às 18h do domingo, os israelenses desfrutam do Shabat, o mesmo descanso semanal seguido por judeus. No período, deve-se fazer nada, proibidos os aparelhos eletrônicos, o que inclui apertar o botão do elevador. As diferenças culturais impactam no estilo de gestão de uma empresa. Um exemplo são os funcionários de uma startup de Israel, que estudam por duas horas a lógica talmúdica, antes de iniciar suas atividades. A partir daí, iniciam uma jornada de doze horas diárias, sem pausa para almoço. Segundo eles, o fluxo contínuo é importante para a produção. As mulheres tem saídas programadas para cuidar dos filhos. Há,

ainda, a expressão “Chutzpah”, utilizada por empreendedores israelenses, e que significa algo como empenho, garra e vontade (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017, p.5, no prelo).

Esse contexto coloca a criatividade e a inovação como pedra de toque e o capital intelectual como grande referencial; aqui, a palavra *diversidade* assume uma conotação especial. As empresas carecem de novas formas de sinergia para fazer face às mudanças rápidas do cenário e a uma convivência cada vez mais estreita com a complexidade. [...] Estratégias competitivas [...] *joint ventures* e os consórcios implicam convivências e/ou co-habitações interorganizacionais e intergrupos que, em boa medida, vêm de matrizes culturais diferentes. Nesse novo universo, são gestadas as equipes multiculturais, com alta mobilidade geográfica e um grande potencial de adaptação (DAVEL; VERGARA, 2013, p. 261).

Neste encontro, concluímos pela necessidade de tentar integrar pontos de inovação israelenses e convidá-los para dentro do mundo corporativo brasileiro. O *Wiezmann Institute of Science* demonstrou que o meio acadêmico israelense é outro notável. O local é referência em pesquisa tecnológica e desenvolvimento científico, exibindo um número elevadíssimo de em mestres e doutores por metro quadrado. Daniel Zajfman, presidente do *Wiezmann Institute*, explica que o instituto possui nenhuma estratégia ou metas a cumprir. Toda essa engrenagem viva não depende de resultados rápidos mediados por humanos; seu principal propósito é apostar em pessoas de destaque das áreas de matemática, ciências e biologia. Segundo Zajfman, não basta conhecimento mas gente curiosa e apaixonada pelos problemas com os quais se depara (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017).

O evento contou com a visita da Moovit, considerada uma das mais ricas em troca de informações entre os empreendedores brasileiros e israelenses. Ela refaz seu planejamento a cada trimestre, em razão das mudanças sofridas pelo cenário tecnológico e comercial. No Brasil, as startups dispõem de um planejamento anual, ainda que clientes exijam entregas a cada três meses, disse Rodrigo Nasser, adviser da Monashees.

O grupo fez uma visita ao Waze e, uma vez lá, viu destacarem a importância de se formar uma comunidade em torno do negócio. Sobre a multinacional, Ricardo Moraes, CEO da Memed, startup que ajuda médicos na prescrição de remédios, observou:

É um desafio que a gente tem. Como utilizar os consumidores que estão dispostos a ajudar a construir algo maior. Isso o Waze faz com maestria.

Também gostei de saber que a empresa nasceu depois que o fundador hackeou as câmeras da cidade e tentou oferecer a outro aplicativo de mapas, o *Destination*. O dono da *Destination* achou um absurdo o que ele tinha feito. Então, em vez de desistir, ele montou o próprio negócio, o Waze. (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017, p.5).

O último tema discutido durante o encontro tratou das dificuldades que são muito parecidas em qualquer lugar do mundo. A diferença estaria nas soluções dadas aos problemas. Jay Marcyes, CTO e fundador da First Opinion, startup que também recebeu investimentos da Monashees — e funciona no Vale do Silício, ficou espantado com o desenvolvimento tecnológico de Israel. Ele mesmo não pode acreditar que outra região do mundo pudesse exibir um ecossistema tão desenvolvido quanto o local onde está instalada (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017, p.5).

De acordo com Gad Huldai, sócio da Pitango, empresa de *venture capital* israelense, o Brasil tem potencial para desenvolver empresas do porte daquelas mencionadas como *cases* de sucesso. O Brasil é, para Huldai, Israel há dez anos. Para tanto, nossas startups devem equilibrar criatividade e disciplina. E assim foram concluídos os cinco dias intensos de aprendizado, conhecimento e troca (MONASHEES WEEK ISRAEL, 2017, p.5).

2.3. Funcionamento das startups

O termo startup vem sendo utilizado com frequência, mas poucas pessoas sabem o que realmente significa. Um conceito trivial muito utilizado por CEOs, CTOs e outros dirigentes de startups é aquele que anuncia empresas jovens, inovadoras e com alto potencial de crescimento. Ou seja, enquanto não se estabilizam ou não bem definem a natureza do seu negócio, qualquer iniciativa pode ser considerada uma startup, independentemente da sua dimensão ou situação financeira.

Segundo Rocha (2016), duas palavras dão a ver o sentido implicado em startup: inovação e empreendedorismo. Para experimentar a inovação, é preciso investir em tecnologia, equipamentos de ponta, banco de dados, desenvolvimento de novos produtos e marketing. E para que todos os pontos saiam do papel, é necessária uma equipe de alta performance. Desde o recrutamento dos profissionais, passando pelo treinamento recebido — com ênfase na função

a ser desempenhada e no negócio a ser gerido, são requeridas constância e motivação. Em geral, são profissionais caros; jovens que buscam um propósito para se estabelecer no mercado. As startups, por sua vez, buscam profissionais empreendedores, criativos e que associem seu desenvolvimento pessoal ao crescimento do negócio. Aquilo que preconizam as startups está em consonância com a articulação entre gestão e subjetividade, conforme explicam Davel e Vergara (2013, p. 1): “[...] a subjetividade é presente em todos os níveis e em todas as questões. Desprezar essa dimensão em prol de um objetivismo que garanta toda a eficácia resume-se em condenar o ser humano a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica”. Assim, ao emprestar ouvidos para a nova geração de empreendedores é investir em capital intelectual e social para um novo arranjo corporativo.

É por isso que as startups nascem de sonhos, idealização ou necessidade; o vislumbre de uma oportunidade de negócio até então inexistente. A oportunidade é destacada das outras em razão de algum diferencial, invisível para muitos, e que já se apresenta como uma possibilidade virtuosa, mobilizando a atenção de potenciais investidores. A ideia surge pequena, senão minúscula, e segue crescendo, modificando seu repertório e sendo testada desde diversos ângulos até encontrar a melhor direção para o negócio.

Diante da intensidade imposta pela inovação, são endereçados altos investimentos para as áreas de tecnologia da informação (TI) e desenvolvimento de produtos. A fim de sustentar o negócio e alcançar o crescimento planejado, é preciso reunir profissionais qualificados, engajados e tecnicamente preparados. As áreas de TI e produtos não descansam. Estão em constante evolução, ocupadas com novas ferramentas capazes de experimentar novidades, ajustar processos e oferecer soluções rentáveis para problemas comuns.

[...] através da pesquisa-ação em um caso prático real foi possível concluir que pode existir um fluxo macro que rege o desenvolvimento de uma startup, desde a descoberta da oportunidade, passando por sua estruturação, até sua formalização e *début* ao mercado em que vai atuar, e que, além disso, é possível propor a junção de processos empreendedores e de inovação ao mesmo tempo. A simbiose entre fluxos de empreender e inovar em um caminho único conduz o novo empreendimento em uma direção onde o mesmo cumprirá etapas que o solidifiquem, sem esquecer que a inovação é um processo contínuo (ROCHA, 2016, p. 1).

Milhares de startups nascem no Brasil e no mundo, mas poucas crescem. Cerca de 25% delas não conclui o primeiro ano de vida, ou seja, não duram 12 meses. Já 50% delas pode chegar ao

quarto ano e 75% delas não completa 13 anos. A Fundação Dom Cabral realizou um estudo com fundadores de startups e registrou que de 221 startups, 130 ainda estão em operação e 91 já foram descontinuadas. A Fundação cita, ainda, três motivos pelas quais as empresas não sobrevivem: quanto mais sócios em tempo integral, mais arriscado (1); o volume de capital investido na startup antes do início das vendas (2) e o local de instalação (3). No caso de startups que estão em aceleradoras, incubadoras ou parques, a chance de descontinuidade da empresa é 3,45 vezes menor em relação às aquelas instaladas em escritório próprio ou sala/loja alugada.

As startups são responsáveis por boa parte da alavancagem econômica em vários países. Mas, conforme exposto acima, isso não significa dizer que não são vulneráveis, ao contrário. Startups recebem aportes financeiros que indicam até onde conseguem crescer. O objetivo é se tornar sustentável, como qualquer empresa. No meio, é comum se deparar com a expressão de origem inglesa “*break even*” ou o ponto de equilíbrio financeiro entre despesas e receita.

Os novos negócios de base inovadora e tecnológica, as startups, têm conferido uma alavancagem para a economia dos países. Apesar disso, estão mais suscetíveis a fracassarem devido à sua vulnerabilidade inicial, considerando que enfrentam mais riscos, possuem menos recursos e têm pouca legitimidade. Dessa forma, identificou-se a relevância em analisar os fatores que influenciam no desempenho das startups. Este estudo teve o objetivo de analisar a relação do desempenho das startups com as variáveis ambientais, atratividade da indústria e percepção da incerteza ambiental, bem como das variáveis organizacionais, estrutura, tomada de decisão estratégica e experiência, sendo a relação destas com o desempenho moderadas pela incerteza ambiental. O modelo teórico foi estruturado com base na fundamentação teórica das variáveis ambientais e organizacionais (MIRANDA, 2015, p. 1).

A autora defende ser preciso revisar os estudos organizacionais para que incluam a diferença de desempenho de startups e empresas de outra natureza. O levantamento deve colaborar para um recenseamento dos fatores que favorecem o crescimento das primeiras, apesar da incerteza que lhes é constituinte.

2.4. Tipos de startups

Para cada tipo de startup é crucial que se estabeleça, previamente, o planejamento adequado para o tipo adotado, condição *sine qua non* para o êxito do negócio. Diante da assertiva, escrutinar o tipo do serviço/produto a ser lançado pela empresa é essencial para que

a administração direcione corretamente o investimento; conhecendo — de antemão — o objetivo e particularidades, certamente ficará bem mais fácil investir, planejar e executar.

É certo afirmar que uma grande frustração se dá quando o empreendedor percebe que a empresa, uma vez idealizada e inaugurada, não reflete aquilo que foi imaginado. Por isso, é crucial o planejamento e a busca por informações pertinentes.

Steve Blank, empreendedor serial americano e autor dos livros *Four Steps to the Epiphany* e *The Startup Owner's Manual*, categorizou as empresas iniciantes ou *startups*, em **seis tipos** para nos ajudar a compreender onde estamos enquanto donos do nosso negócio na sua fase mais embrionária. Você vai observar, que entre cada um dos tipos de startups abaixo, existem diferenças significativas na formação da equipe, na sua rentabilização e estratégias, mas não compreender estas diferenças, pode estragar completamente as suas chances de sucesso já no início da sua caminhada (REZENDE, 2014, p.1, grifo nosso).

Sabendo que startup é um termo que congrega seis possibilidades constitutivas, notase, nas definições abaixo, como se apresenta em cada um dos segmentos: Lifestyle Startups, Small-Business Startups, Scalable Startups, Buyable Startups, Social Startups, LargeCompany Startups.

1. Lifestyle Startups: trabalham para viver das suas paixões

Os fundadores desse tipo de *startup* se parecem mais com surfistas, dando aulas sobre surf para pagar suas contas e surfar novamente. Esse tipo de empreendedor vive uma vida pela qual é apaixonado, trabalhando para ninguém mais que ele mesmo dando vazão as suas paixões, talentos e vocações. O equivalente no Vale do Silício é aquele programador ou web designer que ama o que faz e que por isso presta serviços nesta área além de dar aulas na internet em sites como o Udemey ou produzir seus próprios produtos digitais (REZENDE, 2015, p. 1).

2. Small-Business Startups: trabalham para sustentar a família.

A esmagadora maioria dos empreendedores e *startups* do Brasil, ainda hoje, são pequenas empresas. Esta categoria é constituída por mercearias, cabeleireiros, consultores, agentes de viagens, pequenos comércios, lojas virtuais, carpinteiros, encanadores, eletricitistas, etc. São os próprios empreendedores que dirigem o negócio. Um pequeno empresário trabalha

tanto quanto outro empregado de uma empresa qualquer. Se não trabalharem até mais. A maioria das pequenas empresas não é projetada para ganhar escala, pois seus proprietários querem manter o negócio nas suas mãos. O capital disponível vem das suas próprias economias, o que por consequência acaba gerando empréstimos a parentes e bancos. Nesse modelo de *startup*, não existe a possibilidade de se tornar bilionário e tampouco aparecer na capa de alguma revista, mas é importante para a geração de empregos locais. (REZENDE, 2015, p. 1).

3. Scalable Startups: nascida para ser grande!

Startups escaláveis são o que a maioria dos empreendedores e seus investidores de risco aspiram construir. Google, Skype, Facebook e Twitter são apenas os exemplos mais recentes. Desde o primeiro dia, os fundadores desse tipo de empresa acreditam que a sua visão pode mudar o mundo. Ao contrário dos empresários das pequenas empresas, seu interesse não é ganhar a vida, mas sim criar capital através de uma empresa que eventualmente poderá ter suas ações na bolsa ou mesmo ser adquirida por algum investidor, gerando um retorno de vários milhões de dólares. Elas necessitam de capital de risco para financiar a sua busca por um modelo de negócio e atrair o investimento de investidores financeiros igualmente malucos — os capitalistas de risco. Elas contratam os melhores e os mais brilhantes empregados e mantém o seu foco na busca de um modelo de negócios repetível e escalável. Assim que encontra esse modelo, ela faz uso de ainda mais capital de risco para abastecer sua rápida expansão (REZENDE, 2015).

4. Buyable Startups: alvo de aquisições

Nos últimos cinco anos, o custo e o tempo necessários para construir aplicativos web e aplicativos móveis despencou. Hoje, é possível chegar ao perfeito ajuste entre produto e mercado e um milhão de usuários com um baixo investimento. Muitas destas *startups* ignoram VCs (*Venture Capital*) tradicionais usando crowdfunding ou um investidor anjo. Enquanto elas estão focadas em construir um negócio de bilhões de dólares, a falta de investidores de capital de risco tradicionais tira a pressão das metas de liquidez e elas acabam ficando suscetíveis a compra por alguns milhões somente. O que também não é nada mal, diga-se de passagem (REZENDE, 2015).

5. Social Startups: existem para fazer a diferença.

O empreendedor social não é menos ambicioso, apaixonado ou mais firme no propósito de impactar o mundo que qualquer outro tipo de fundador, mas ao contrário das *startups* escaláveis, seu objetivo é fazer do mundo um lugar melhor. Elas podem se organizar como uma organização sem fins lucrativos, com fins lucrativos ou uma mistura desses modelos (REZENDE, 2015).

6. Large-Company Startups: inovar ou evaporar

As grandes empresas têm ciclos de vida finitos e, ao longo da última década, esses ciclos têm se tornado mais curtos. Já está mais do que claro que as

práticas de *Lean Startup* não são apenas para startups escaláveis ou compráveis. A maioria das corporações passaram os últimos 20 anos aumentando a sua eficiência, reduzindo os custos etc., mas simplesmente se concentrar em melhorar os modelos de negócios já existentes não é mais suficiente. Quase toda grande empresa entende que ela também precisa lidar com as crescentes ameaças externas, inovando continuamente. Logo, para garantir a sua sobrevivência e crescimento, as empresas precisam inventar novos modelos de negócios, exigindo novas estruturas e habilidades organizacionais (REZENDE, 2015).

O modelo acima reforça a necessidade do empreendedor se manter atento às mudanças do mundo corporativo e globalizado. Tais mudanças oscilam muito, carregando para dentro da organização tanto oportunidades quanto ameaças — daí a importância de valorização da criatividade, a fim de garantir que barreiras tão complexas sejam vencidas. Diante disso, é imprescindível que o empreendedor determine seu tipo de empresa/startup, pois, conforme assevera Rezende (2014, p.1), não existe “[...] nada de errado em tocar uma empresa solo rentabilizando as suas paixões através de prestação de serviços, assim como não há nada de mal em ter uma pequena empresa como um salão de beleza, um pequeno bar ou uma papelaria de bairro”. Nesses casos, é pertinente cuidar para que a liberdade individual — tão desejada para usufruto de momentos de lazer, viajar com a família ou ócio, simplesmente — sejam preservada.

Contudo, a fala de Rezende (2014, p.1) assinala o seguinte: “[a] melhor opção, sob o meu ponto de vista, é começar uma empresa baseada nas suas paixões que em curto e médio prazo sustente o seu estilo de vida e a sua família, mas que tem o foco na escala para dar liberdade para fazer outras coisas que gosta”. A sublinha de Rezende corrobora com a definição de “empreendedor”, sugerida por Teixeira (2010, p. 73): “O termo „empreendedor”, por seu próprio significado linguístico, representa a capacidade ou competência para realizar atos ou ações capazes de alterar uma situação, ações que oferecem algum tipo de risco e, portanto, demandam coragem, planejamento, análise de prós e contras para que não sejam confundidas com impulsividade”. Perceba-se que palavras como “competência”, “capacidade”, “coragem”, “análise de prós e contras” e “impulsividade” recuperam noções bastante particulares. São particulares por remeterem a valores individuais e apenas aplicáveis desde sua internalização. Daí a importância de se privilegiarem campos de atuação e o comprometimento com produtos que lhes sejam amigáveis — o que não significa serem “familiares”, mas, de algum modo, de convivência agradável, quando não, desafiadora.

2.5. Startups pesquisadas

Neste tópico, serão apresentadas as cinco startups brasileiras escolhidas para o desenvolvimento da pesquisa. Todas as cinco estão sediadas na cidade de São Paulo, ocupadas com diferentes negócios e em estágios de crescimento diversos. Foram entrevistados os gestores das áreas de Recursos Humanos (RH) e Tecnologia da Informação (TI), especialmente, por terem visões dessemelhantes sobre o mesmo tema; dessemelhanças tais a serem apresentadas no capítulo subsequente. Abaixo, a descrição das startups, segundo informações coletadas do site das organizações ou por meio do núcleo de assessoria da empresa.

2.5.1. GetNinjas: um exército para combater problemas do dia a dia

Com formação em engenharia da computação e administração — e trabalhando em uma empresa de investimentos — Eduardo L’Hotellier precisou contratar um pintor para um reparo em casa. Foi uma tarefa das mais difíceis. Teve, então, o insight para a criação da Getninja, já a maior plataforma de contratação de serviços do Brasil. “Era fácil comprar livro, passagem aérea ou TV e reservar um hotel pela internet. Mas era praticamente impossível contratar um serviço. Vi que ali tinha uma grande oportunidade”, relata L’Hotellier.

Em outubro de 2010, aos 25 anos, L’Hotellier lançou a Getninja, a partir de um protótipo de site comprado da Índia por 700 dólares — pela cotação da época, cerca de R\$ 1.200. Sua intenção era a de criar uma versão de classificados on-line, uma espécie de “páginas amarelas digital”, como ele mesmo define. A plataforma buscava, de maneira simultânea, profissionais e clientes, esperando cruzar as habilidades de uns com as necessidades dos outros. O negócio teve rápida adesão: um ano depois da criação, a empresa atraiu investimento estimado em R\$ 1,2 milhão, oriundo dos fundos de venture capital da Monashees Capital e Kaszek Ventures. Em 2013, foram R\$ 6 milhões e, em 2015, R\$ 40 milhões — cifra que marcou a entrada da Tiger Global Management no time de investidores.

Os sucessivos aportes financeiros deram fôlego para investimento na contratação de funcionários — hoje são mais de 100 colaboradores, ampliação da sede física, aperfeiçoamento das ferramentas e abrangência da plataforma, que atualmente atende três mil cidades brasileiras.

Operando por aplicativo desde 2013, a Getninjas vende para os profissionais um pacote de créditos, que pode ser utilizado para que se candidatem aos serviços compatíveis com seu perfil. Já o cliente recebe uma sugestão de três profissionais previamente selecionados a partir de critérios como distância e avaliações. “Para o profissional, em vez de cliques ou anúncios, vendemos potenciais clientes interessados. Para o cliente, oferecemos um serviço mais rápido, mais barato e mais seguro”, afirma L’Hotellier. A Getninjas oferece mais de 200 categorias profissionais, que vão desde prestadores de serviços convencionais — como eletricista, encanador, pedreiro, babá e diarista — até profissionais altamente específicos, como *personal stylist*, modelista 3D e detetive particular.

Nos dias atuais, a plataforma tem cadastrados cerca de 200 mil profissionais. Em 12 meses, gerou R\$ 300 milhões em serviços em 1,2 milhão de contratações. Além dos atributos do próprio modelo, L’Hotellier credita boa parte do avanço da Getninjas à popularização do WhatsApp no Brasil. “O Whats foi o aplicativo que pavimentou nosso crescimento, porque trouxe a familiaridade com o celular. Até então, a maior parte dos profissionais não estava madura para o uso da tecnologia. Hoje, o número de dúvidas é muito menor que o de anos atrás, embora a complexidade do aplicativo seja maior”,

FICHA TÉCNICA

SEDE: São Paulo (SP)

CRIAÇÃO: 2011

FUNDADOR: Eduardo L’Hotellier

SÓCIOS: fundos Monashees Capital, Kaszek Ventures e Tiger Global Management

FUNCIONÁRIOS: 102

FATURAMENTO: não divulgado.

2.5.2. eduK: trabalhamos todos os dias para ajudar você a despertar seu potencial e mudar de vida

Da união de pessoas que dividem um sonho em comum — o de despertar potenciais para transformar vidas — nasceu a eduK: uma plataforma de ensino on-line feita para quem quer aprender, empreender e viver da sua paixão. E foi em um escritório de 155 m², no ano de 2013, que o projeto começou a ser desenhado. Passados quatro anos, a eduK cresceu e está instalada em um prédio de 3 000 m², divididos em quatro andares e dispondo de 10 estúdios de gravação.

Fundada em 2013, a eduK é uma plataforma de educação on-line que oferece cursos de profissionalização e especialização nas áreas de gastronomia, confeitaria, artesanato, fotografia, moda, beleza, negócios, entre outras. Por meio de vídeo-aulas de alta qualidade, a eduK reúne os maiores experts do mercado para compartilhar suas experiências e ajudar alunos e alunas a transformarem suas paixões em um negócio lucrativo ou uma fonte de renda extra.

Os cursos são 100% produzidos pela empresa — desde a elaboração do conteúdo até a edição e finalização dos vídeos. Os cursos são transmitidos ao vivo e de forma gratuita para todo o país. As ofertas educacionais são incorporadas ao catálogo do site, que já conta com mais de 1.200 opções, tornadas acessíveis 24 horas por dia através de um modelo de plano por assinatura, com valores a partir de R\$ 19,90 por mês.

Com o investimento da Accel Partners, Monashees Capital e Felicis Ventures, a eduK tem como principais sócios Eduardo Lima, Robson Catalan e Bernardo Rezende — o Bernardinho, empresário e ex-técnico da seleção brasileira de voleibol masculino. Em 2016, a eduK foi eleita pela Fast Company como a “empresa brasileira mais inovadora da América Latina”. São aproximados 140 colaboradores e um reconhecimento que a coloca entre as startups mais inovadoras do continente latino-americano. O vídeo institucional, de apresentação da eduK e disponível para qualquer um que acesse o site da empresa, declama o texto abaixo. Note-se que são conjugadas palavras e expressões como “paixão”, “diferença”, “provocar transformações”, “negócio novo” e “incentivo”; todas tributárias daquilo que é esperado de uma startup ou de qualquer plano de negócios inscrito no século XXI. São valores corporativos da eduK tornados valores pessoais de clientes afinados com as palavras-chave da empresa. “Os valores, segundo Schwartz, organizam-se em um sistema, que influencia as ações empreendidas e tem consequências psicológicas, práticas e sociais que podem ou entrar em conflito ou ser compatíveis com a realização de outros tipos de valores. Assim, o sistema de valores organiza-se, dinamicamente, em um contínuo de motivações relacionadas” (TEIXEIRA; MONTEIRO, 2008, p. 206).

Viva da sua paixão

A gente nasceu diferente.

Criando aqui dentro, mas pensando lá fora.

Para causar impacto, provocar transformações.

Afinal, a gente criou um negócio novo.

Para mudar o Brasil e o mundo.

A gente trabalha apaixonado por isso.

E só quem é apaixonado, tem o poder para ascender outra paixão.

Na verdade quatro milhões de paixões, quatro milhões de paixões diferentes.

Cada uma do seu jeito.

Todos cúmplices nessa jornada, ensinando de formas diferentes e aprendendo algo novo.

A gente nasce de mãos dadas, a gente amplia nosso trabalho.

A gente aumenta o impacto a todos, a gente acredita no potencial das pessoas.

E incentiva, aluno a aluno, pouco a pouco.

Para cada desafio que aparece, a gente dá uma opção e oportunidade.

Até para quem nasceu sem nenhuma.

A gente vive essa paixão todo o dia.

Para que nossos alunos vivam da paixão deles, a vida toda.

Viva da sua paixão!

2.5.3. MindLab: os frutos do sonho de transformar o mundo

Ensinar as pessoas a trabalhar em equipe, a resolver problemas, a pensar estrategicamente. Prepará-las para colaborar no ambiente de trabalho, para aplicar o conhecimento em favor dos projetos. Formá-las para que se realizem na profissão. Para que sejam mais felizes. O conjunto de ações descrito era desejo comum aos fundadores da MindLab, antes mesmo de se conhecerem. Bem da verdade, estavam separados por 10.615 quilômetros de desertos, florestas e oceanos. Um deles, em Tel Aviv, Israel, queria fazer uso do xadrez como ferramenta de educação socioemocional; o outro, em São Paulo, Brasil, queria reverter o despreparo socioemocional que percebia em profissionais tecnicamente brilhantes.

A união dos dois idealistas, munidos de suas forças transformadoras, resultaria na criação e expansão da MindLab. Hoje, presente em 21 países, formou mais de quatro milhões

de crianças e jovens e mais de 15 mil professores mediadores. Uma história de sucesso que começou em 1994, em Israel, quando um jovem educador decidiu ensinar crianças a jogar xadrez nas escolas. Ehud Shachar era apaixonado pelo jogo de tabuleiro, mas logo notou que os alunos compartilhavam do interesse. Para engajá-los, seria preciso um lance de mestre. Ele então incluiu, na metodologia de ensino, jogos outros de raciocínio. O interesse das crianças cresceu, bem como o das escolas — todos, por sua vez, constataram o desenvolvimento das habilidades socioemocionais e curriculares como matemática, linguagem e ciências. Os resultados foram tão expressivos que, em 2005, metade das escolas israelenses já adotava a solução criada pela MindLab.

Do outro lado do mundo, ainda no ano de 2005, Valmir Pereira procurava por um modelo para desenvolver pessoas. Ao longo de 27 anos à frente da própria empresa de tecnologia da informação, Valmir conheceu muita gente tecnicamente brilhante que, por falta de competências socioemocionais, perdia oportunidades profissionais. Essas pessoas, invariavelmente, anunciavam sua frustração e infelicidade. Valmir decidiu ser tempo de ajudá-las.

As trajetórias de Ehud e Valmir se cruzaram nos estudos do psicólogo Reuven Feuerstein — ainda hoje, fundamento metodológico da MindLab. Formulador da Teoria da Modificabilidade Cognitiva e Estrutural, o professor israelense defendia que a inteligência não é inata mas desenvolvida. Ehud, àquela altura, já usava as ideias de Feuerstein no embasamento teórico do programa de jogos. E o interesse de Valmir pelos estudos do psicólogo acabaria por colocar a MindLab no radar do empreendedor brasileiro.

Em 2006, Valmir viajou a Jerusalém para encontrar o professor Feuerstein. E aproveitou para conhecer, em Tel Aviv, o trabalho que a MindLab vinha realizando. Em suas viagens exploratórias pelas escolas que adotavam a metodologia da empresa, Valmir narra ter se impressionado com aquilo que encontrou. Pais, gestores, professores e alunos eram unânimes ao elogiar o programa e as melhorias no desempenho cognitivo e no desenvolvimento socioemocional das crianças.

Trazida ao Brasil por Valmir, a MindLab testou sua metodologia em cinco escolas. E logo percebeu que, para atender um país de dimensões continentais, o programa precisaria enfrentar uma série de modificações. Valmir e Ehud se associaram e atraíram investidores como os fundos Monashees, Accel Partners, Meritech, Península e Stanford Endowment, entre outros, a fim de tornar viável o projeto de expansão global. A sede da empresa se mudou para o Brasil e Israel seguiu adiante com o trabalho de pesquisa e desenvolvimento.

As modificações necessárias voltadas para a metodologia de trabalho foram conduzidas no Brasil pela educadora Sandra Garcia que — baseando-se nas teorias de Reuven Feuerstein e Lev Vygotsky — havia recém-concluído sua pesquisa de mestrado. A reestruturação deu à metodologia uma nova característica que permitiria que ela se expandisse de forma estruturada: além de usar os jogos de raciocínio para simular situações da vida real, e os métodos metacognitivos para ajudar os alunos a organizar ações e pensamentos, o papel do professor mediador foi apontado como um dos pilares estruturantes da educação socioemocional.

Certificado pela MindLab, o professor de sala de aula conduz os alunos — pelo caminho da transposição — para a vida cotidiana, para a organização de emoções e pensamentos e para a elaboração de estratégias e métodos por meio da experiência de jogo.

Nasce, assim, o “Programa MenteInovadora” que, a partir de 2009, seria integrado ao currículo das escolas.

Ao longo de quase uma década, estudos comprovaram os resultados significativos do Programa MenteInovadora. Realizado por institutos como Inade (Brasil), Iprase (Itália) e universidades renomadas como as de Northumbria (Reino Unido), Yale (Estados Unidos) e Istambul (Turquia), as pesquisas mostram que os alunos submetidos à metodologia criada pelo MindLab não só desenvolvem as habilidades socioemocionais e cognitivas como melhoram a performance em disciplinas tradicionais tais quais matemática, língua nativa e ciências naturais.

Com tantos resultados positivos, o MenteInovadora recebeu reconhecimento mundial. Quando se encontrou com Reuven Feuerstein em Jerusalém, no ano de 2006, Valmir Pereira ouviu dele um conselho do qual jamais se esqueceria. Notando que Valmir era um idealista, Feuerstein recomendou: “se você quer transformar o mundo, trabalhe com as crianças”. Bem, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) calcula em 2,2 bilhões o número de crianças e jovens no mundo. O que significa que a MindLab tem muito trabalho pela frente (MINDLAB, 2018).

2.5.4. Memed: um sonho que virou realidade!

A Memed surgiu da necessidade de um dos fundadores, Rafael, médico dermatologista. Para concluir a residência médica em dermatologia, Rafael se mudou para o município paulista de São José do Rio Preto. Lá, recebia representantes farmacêuticos, as principais fontes de informação sobre novos fármacos. Concluída a residência, ele retornou para sua cidade natal, Avaré, também município paulista, e percebeu que se manter atualizado em relação ao avanço

da indústria de medicamentos era um desafio ainda maior naquele local. Rafael notou, igual modo, que o registro manual das prescrições para os pacientes tomava-lhe tempo demais e, não raros os casos, culminava com um texto de difícil compreensão para paciente e farmacêutico. Conversando com membros da família, Rafael, Ricardo, René — ambos irmãos de Rafael — e Marcel, seu primo, tiveram uma ideia inovadora para gerar mais eficiência para toda a cadeia desde a decisão do médico em relação ao tratamento até a adesão por parte do paciente.

Unindo-se a Rafael, o irmão René — que se tornou autodidata em desenvolvimento de sistemas, Ricardo, com experiência em negócios, e Marcel, webdesigner, colocaram a Memed no ar. A plataforma é 100% gratuita para os médicos e o primeiro sistema de prescrição digital do Brasil — também reconhecido como maior banco de medicamentos do país.

A Memed integrou o programa de Promessas Endeavor Brasil, que oferece consultoria com empresários renomados e oriundos dos mais diversos setores. Foi, ainda, acelerada pela maior aceleradora digital da América Latina, a 21212, e uma das selecionadas pelo programa Start-Up Brasil, uma iniciativa do Governo Federal brasileiro. Em fevereiro de 2014, a startup recebeu investimentos do fundo de venture capital do Vale do Silício, RedPoint e Ventures. Em agosto de 2015, venceu o QPrize, competição organizada pela Qualcomm Ventures, como melhor startup da América Latina; carregando consigo um prêmio de 500 mil dólares e recebendo aporte de três fundos de investimentos, a saber, Qualcomm, Redpoint e Monashees Capital.

O sistema funciona integrado a mais de 40 prontuários eletrônicos, já utilizados pelos médicos nos consultórios, e que auxiliam o profissional na escolha do tratamento, fornecendo informações sobre dosagem, interação medicamentosa, histórico do paciente, protocolo etc. Uma vez decidido o tratamento do paciente, o médico pode enviar a receita médica por SMS, um serviço de mensagens curtas para aparelhos celulares e smartphones, podendo o paciente comparar preços de diferentes farmácias, comprar on-line e receber o medicamento em casa. Todo o processo amparado por um assistente da Memed, que oferece auxílio ao paciente por meio do *chat*.

2.5.5. Elo7: como nasceu a Elo7, um lugar fora de série!

O Elo7 é o maior shopping center virtual de produtos criativos e autorais do Brasil. Surgiu em 2008, pelas mãos de um programador apaixonado por produtos artesanais e feitos à mão. Tendo vivido fora do Brasil, e observando a valorização de artefatos *handmade* por parte dos estrangeiros, Juliano Ipólito trouxe na mala a ideia de um marketplace que pudesse contribuir com a comunidade de artesãos e criadores. Contado um ano de existência, o site já exibia cifras significativas: um milhão de visitas à página do site, dez mil vendedores cadastrados na plataforma e mais de cem mil produtos vendidos.

Os números crescentes atraíram a atenção de investidores que, em 2011, realizaram o primeiro aporte de capital, advindos das empresas Monashees e Accel Partners. Juliano decidiu, então, não continuar no comando da empresa; em razão das mudanças exigidas. Os investidores convidaram Carlos Curioni, atual CEO, para que assumisse a direção da Elo7. Ainda no ano de 2011, foi inaugurado o primeiro escritório em São Paulo. Ao dar início à estruturação das áreas, aqueles números se tornaram ainda mais vultosos e a organização alcançou cerca de um milhão de seguidores nas redes sociais digitais e um milhão de produtos cadastrados no site.

Em 2012, receberam o segundo aporte de capital, desta feita pela empresa Insight Partners. No ano de 2013, alcançaram um milhão de usuários na plataforma e apresentaram ao público um novo produto: a Vitrine Elo7, que permitiu aos vendedores cadastrados dar identidade às suas lojas, criando uma marca e uma página personalizadas.

No ano de 2014, a empresa recebeu o terceiro aporte de capital, quase 18 milhões de reais investidos. Isso permitiu a Elo7 ampliar sua estrutura, dobrando o contingente de colaboradores. A plataforma foi redesenhada em acordo com certa visão de usabilidade e identidade visual mais aprofundada. O ano marca, ainda, a operação da Elo7 na Argentina e a primeira edição do Bazar Fora de Série, um evento voltado para famílias e interessado em carregar a experiência do “on-line” para “offline”, reunindo compradores e vendedores em um só lugar.

O ano de 2015 também foi muito importante para a história da empresa, pois realizou o lançamento do aplicativo para mobile — o que conferiu maior visibilidade para a marca e atraiu mais compradores e vendedores, com a facilidade de ter tudo sempre a mão em qualquer smartphone. Os resultados também foram positivos em números de venda e engajamento.

No ano seguinte, em 2016, a Elo7 participou do programa Google Accelerator, um acelerador de startups que angariou valiosas contribuições para os diretores da organização. Atualmente, o COO Guto Araújo é um dos mentores do programa. Todo o dito permitiu à empresa lançar uma nova tecnologia — o Talk7. Com o Talk7, otimizou-se o relacionamento entre vendedores e compradores e foi aprimorado o tempo de conclusão das vendas na plataforma. Além disso, a Elo7 se elegeu uma das 150 melhores empresas para se trabalhar, segundo levantamento realizado pela revista VOCE S/A. O ano foi encerrado com o lançamento do site na Colômbia.

Em 2017, finalmente, a startup foi reconhecida como a Pequena Média Empresa mais amada pelos seus colaboradores, de acordo com a Love Mondays, empresa que tem como missão ajudar colaboradores a realizar escolhas profissionais. A Elo7 se mantém até hoje no ranking das 30 empresas mais amadas pelos funcionários que lá trabalham.

A mais recente conquista é o lançamento de uma nova funcionalidade: o projeto Coleções. Atualmente, os usuários Beta podem experimentar a possibilidade de criar coleções de produtos de maior interesse; bem como segui-las. O recurso fez aumentar a interatividade e tornou mais fácil para o cliente encontrar produtos afinados com seus interesses. O Elo7 é uma empresa que busca sempre a inovação, aliada a tecnologia, sem perder a essência humana na busca pelo propósito de contribuir com a comunidade de artesãos e criativos.

3. O PROCESSO DE PESQUISA: QUESTÕES RELEVANTES

O presente capítulo apresenta o percurso metodológico assumido pela pesquisa, descrevendo os processos de seleção dos sujeitos, o *locus* de atuação de cada participante dentro da organização e o tratamento dado às informações corporativas. O objetivo, repetimos, é a investigação do uso do WhatsApp na comunicação interna, a fim de compreender de que maneira o aplicativo desencadeia processos de comunicação interna formal e informal em empresas *startups* brasileiras com atuação em São Paulo; caracterizando tais processos e analisando-os quanto à existência de protocolos de uso.

A condução do trabalho teve início com o levantamento conceitual acerca do tema, resultando na contextualização do estudo e no quadro teórico. Não é comum a inclusão de seções dedicadas à metodologia de pesquisa em trabalhos acadêmicos. A dissertação que se segue, entretanto, enfrentou uma série de entraves que, certo modo, é prevista pelos manuais dedicados ao conjunto de regras que orientam a apuração de hipóteses. Em razão de todo o dito, julgamos pertinente compartilhar nosso trajeto para que outros possam antecipá-lo ou corrigi-lo. De outro modo, as menções metodológicas não são lições sobre pesquisas em geral, mas contemplam as especificidades do objeto ao qual a investigação se dedica.

3.1. Tipo de pesquisa

Considerando o objetivo de investigar o uso do WhatsApp nos processos de comunicação interna dentro das empresas *startups*, a pesquisa qualitativa revelou-se a mais

oportuna e pertinente, especialmente por ser um tipo ocupado com “[...] o universo de significados, motivos, aspirações, valores, crenças e atitudes, o que corresponde a um espaço dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis quantitativas” (MINAYO, 2004, p.24).

A pesquisa qualitativa defende o “[...] caráter construtivo interpretativo do conhecimento, o que de fato implica compreender o conhecimento como produção e não como apropriação linear de uma realidade que nos apresenta” (REY, 2005, p. 5). Dessa forma, caracteriza-se como mais participativa e autoral, uma vez que os sujeitos interpelados podem orientar seus caminhos mediante interações com o pesquisador, de modo mais espontâneo.

Segundo Minayo (2004, p. 22), a pesquisa qualitativa “aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas”, trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Assim, busca elucidar:

[o] processo de desenvolvimento do conhecimento humano em sua dinâmica gerativa e em sua organização vital, em sua natureza histórica e existencial, e em seu modo de comportamento conjuntural e complexo — abarcando os diversos níveis de constituição formal e não formal da realidade, as estruturas formadas e formantes, a natureza naturada [criada] e a natureza naturante [criadora] (GALEFFI, 2009, pp. 13-14).

Por conseguinte, o processo de desenvolvimento do conhecimento humano, numa abordagem qualitativa, configura-se, essencialmente, a partir das experiências humanas. Uma ciência da qualidade da ação e dos seus efeitos e retroações contínuas nos campos do individual, do social e do que é próprio da espécie. São, portanto, “[...] experiências refletidas e apropriadas no labor da compreensão articuladora que conjuga as possibilidades e efetividades disponíveis na consecução de um conhecimento a serviço do ser humano”. (GALEFFI, 2009).

Oportuno, assim, traçar um breve esboço genealógico da pesquisa qualitativa — uma vez ter sido adotada como percurso teórico metodológico do presente trabalho. Segundo Galeffi:

O que se chama hoje de pesquisa qualitativa é, na verdade, um produto tardio da modernidade epistemológica. É resultante de um movimento de diversificação de disciplinas ocorrido no século XIX, o século em que a história se torna um efetivo problema gnosiológico. Aí se pode reconhecer a origem da dicotomia entre ciências da natureza e ciências do espírito e que tem variadas motivações e causas. Nesse ponto da história, tudo parece convergir para a vitória da emancipação humana pelo viés do racionalismo metafísico, seja ele idealista ou empirista. A delimitação do que se passa a chamar de ciência humana ganha força pelo aparecimento das disciplinas, inicialmente originárias da filosofia, que tratam de aspectos do ser humano como indivíduos e como sociedade. Assim, sociologia, psicologia, direito,

antropologia, geografia, ciência política, economia, pedagogia, linguística, arqueologia, história, além da própria filosofia, desenvolvem relativa autonomia e se transformam em campos disciplinares cada um dos quais com seu próprio objeto de pesquisa (GALEFFI, 2009, p. 46).

Assim, à luz de tais pressupostos, a investigação foi conduzida em busca de compreender o uso do aplicativo WhatsApp nas empresas, desde a visão dos entrevistados pela pesquisadora.

3.1.1. Sujeitos e local da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram dez gestores que trabalham nas áreas de Recursos Humanos (RH) e Tecnologia da Informação (TI) de cada empresa pesquisada, a saber: Elo7, Memed, eduK, MindLab e GetNinja. A escolha dos dez sujeitos se deu em virtude de pertencerem a área de RH e TI (1) e se comunicarem, diretamente, com os colaboradores da empresa (2). Entendemos, também, que o gestor de RH está mais próximo dos funcionários, podendo representa-los na ocasião do diálogo conduzido. Por outro lado, elegemos o gestor de TI em razão de ser ele o responsável pela segurança das informações, podendo contribuir com as questões de natureza técnica. O número de entrevistados atende ao tempo exíguo destinado à conclusão do mestrado.

Cinco dos participantes eram do sexo feminino e cinco do sexo masculino. Interessante salientar que todos os gestores de RH são do sexo feminino, enquanto todos os gestores da área de TI são do sexo masculino. O que, possivelmente, aponta para relações de gênero ligadas a cada uma das áreas. Muito embora não seja nosso objetivo adensar o assunto, deixamos como nota a observação feita por Kathleen Archambeau, no livro *A mulher no mundo corporativo*. Escreve a autora, “as empresas que ano após ano estão nas listas das „melhores“ desfrutam da presença de mulheres em cargos executivos fundamentais e, ainda mais importante, em programas que identificam as mulheres com alto potencial e as direcionam em planos de carreira rápidos para atingirem cargos com altos salários” (ARCHAMBEAU, 2007, p.27). Mesmo diante do diagnóstico de Archambeau, os estereótipos de gênero excluem mulheres dos postos de trabalho voltados para tecnologia e, uma vez superado o preconceito, os salários chegam a ser 78% menores do que aqueles pagos aos homens (ISACA, 2017). Dois dos dez participantes entrevistados possuem formação *stricto sensu* (mestrado), ambos com atuação na mesma empresa. Cinco deles possuem especialização e três a graduação, tão somente.

No que diz respeito à área de atuação e negócio, duas empresas atuam no segmento educacional, uma na área de serviços, outra na área de plataforma médica digital e, por fim,

uma na área de tecnologia. As empresas estão no mercado há mais de cinco anos, logo, não integram as estatísticas referentes ao primeiro ano de vida. De acordo com os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), 15,4% das startups fecham as portas já primeiros 12 meses de existência. E, entre o primeiro e o quinto ano, o número sobe para 41,9%, segundo Paes (2018, p.1).

Todas as empresas são nacionais. Uma delas é de pequeno porte e as demais de médio porte. A idade mínima dos entrevistados foi de 28 anos e, a idade máxima, 48 anos.

Para garantir a confidencialidade das informações, os interpelados foram denominados P1R e PIT, P2R e P2T, P3R e P3T, P4R e P4T, P5R e P5T — nomenclatura que respeita a ordem de realização das entrevistas. Seguindo o princípio da preservação da identidade, não informaremos o nome da empresa para qual cada sujeito entrevistado trabalha. A letra R faz referência aos gestores que atuam na área de Recursos Humanos (RH) e a letra T aos gestores que atuam na área da Tecnologia da Informação (TI).

3.1.2. A entrevista semiestruturada

Para Macedo (2004, p. 166), a entrevista semiestruturada é como um “encontro, ou uma série de encontros face a face entre um pesquisador e atores, visando à compreensão das perspectivas das pessoas entrevistadas sobre sua vida, suas experiências, expressas na sua linguagem própria”. Sendo assim, a entrevista do tipo semiestruturada “configura-se como um modo de interação verbal conduzida de forma flexível pelo pesquisador, possibilitando alterações em direções que se tornem mais promissoras em relação ao objetivo de pesquisa, pois é uma forma de buscar um testemunho completo” (SAVOIE-ZJAC *apud* BERALDO, 2012, p.104). Ainda, é realizada a partir de interrogações previamente estruturadas, utilizando-se de um guia aberto e considerando “à especificidade do caso e à realidade do ator” (PAILLÉ, 1991, p. 4).

Essa forma de entrevista repousa sobre alguns postulados específicos, cujo primeiro a concebe como uma narração, isto significa que ela tem uma unidade de sentido e seus componentes devem ser considerados como partes interligadas de um conjunto, sobre pena de se perder o sentido que os participantes dão às suas ideias. Um segundo, considera que o participante é alguém ativo e que dá sentido à sua ação num processo de interação. Um terceiro postulado compreende a realidade como um processo permanente de mudança (PAILLÉ *apud* BERALDO, 2012, p. 105).

Trata-se de um tipo de entrevista que parte de um guia com questões-chave, em pequeno número, “até porque os respondentes terão que argumentar suas respostas, muitas vezes justificá-las, contextualizá-las e explicitá-las” (MACEDO, 2004, p. 169). Portanto, devem ser apresentadas em sintonia com o andamento da fala e do raciocínio do participante, a fim de buscar o maior aprofundamento possível.

Mansi (2014) defende que o processo que desencadeia a escolha pela entrevista em profundidade e a ênfase que é dada no diálogo encontram amparo considerável nas palavras de Medina (2008):

Desenvolver a técnica da entrevista em suas virtudes dialógicas não significa uma atitude idealista. No cotidiano do homem contemporâneo há espaço para o diálogo possível. Estão aí experiências ou exceções à regra que provam o grau de concretização da entrevista (MEDINA apud MANSI, 2014, p. 74).

O referido roteiro foi composto por três blocos/módulos, cujas questões centrais se relacionavam à compreensão dos participantes acerca da empresa e do seu ramo de atuação. O primeiro módulo trata do perfil dos participantes; o segundo da comunicação interna nas startups e, por fim, o *deep dive* ou o uso de WhatsApp por startups sediadas na cidade de São Paulo.

3.1.3. O processo de entrevista

Para Macedo (2004, p. 165), a entrevista é um rico e pertinente recurso “metodológico na apreensão de sentidos e significados e na compreensão das realidades humanas, na medida em que toma como uma premissa irremediável que o [...] mundo é aquilo que pode ser dito [...]”. A realização do processo de entrevista ocorreu de forma bastante tranquila, acolhedora e prazerosa, realidade esta que foi facilitada pelo planejamento prévio e pela preparação minuciosa. Para tanto, foi crucial “um período de treinamento, em especial para aqueles pesquisadores que não tiveram, durante sua formação acadêmica, experiências de entrevistas face a face” (SZYMANSKI, 2011, p. 61). Com esse cuidado, as entrevistas aconteceram nos dias e horários previamente agendados, não havendo necessidade de remarcações.

O processo de entrevista teve início com uma conversa preliminar de apresentação pessoal, instaurando uma ambiência informal, uma vez ser “nesse momento que se obtêm os

dados que se consideram necessários a respeito dos participantes, os quais, eventualmente, poderão ser completados ao final” (SZYMANSKI, 2011, p. 25). Ainda no primeiro contato, a pesquisadora apresentou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), solicitando a assinatura — o documento registra a necessidade de compartilhamento de informações socioprofissionais (ver Apêndice). Diante de todo o dito, a confiança foi estabelecida e a entrevista conduzida sem percalços, computando duração entre quarenta minutos e uma hora e suas transcrições tendo gerado sessenta páginas totais.

Interessante registrar o modo fluído e entusiasmado com o qual os gestores entrevistados falaram no decorrer da entrevista, sendo o roteiro apenas um guia de apoio por parte da pesquisadora. O ambiente de segurança, cuidadosamente e respeitosamente estabelecido, contribuiu para que os participantes discorressem sobre suas experiências, explanassem suas inquietações e aquilo que pensam sobre o uso do aplicativo WhatsApp nas empresas; todo o tempo descrevendo situações pertinentes à pesquisa, relatando suas satisfações, cuidados, precauções e aspectos ideológicos. A entrevistada PIR verbalizou o quão significativa foi a experiência disparada pelo diálogo conduzido, tendo afirmado o seguinte: “me emocionou bastante”; “você tocou em pontos assim, muito importantes. Eu acho que você fez questões que me fizeram lembrar e voltar pra dentro de mim a relação que eu estou vivendo nesta empresa agora. Muito legal”.

A informação dada pela pesquisadora acerca da possibilidade do entrevistado fazer perguntas, caso sentisse necessidade, tornou a circunstância ainda mais acolhedora. Foram, ainda, evitados sinais verbais, sinais de entendimento, gestos e expressões capazes de afetar o bem-estar dos envolvidos, segundo orientam estudos dedicados ao tema (BOURDIEU, 2003).

Ao longo do processo, a pesquisadora esteve atenta, a fim de garantir a harmonia e sintonia com o fluxo da fala dos sujeitos —, contudo, sem perder de vista os objetivos geral e específicos da investigação. As entrevistas transcorreram de forma tranquila, resultando em informações bastante significativas e que foram analisadas de acordo com o que se segue.

3.2. Desvelando a visão dos participantes acerca do uso do aplicativo WhatsApp nas empresas startups

Essa seção tem o propósito de apresentar os resultados oriundos da análise das informações fornecidas pelos participantes durante a entrevista, com o intuito de responder às questões com as quais se ocupa o presente estudo. Para tanto, pusemos em diálogo o

levantamento e interpretação dos dados colhidos junto aos entrevistados e o quadro teórico de referência da pesquisa; o que culminou com, pelo menos, duas análises: sobre a comunicação interna nas startups (1) e sobre o uso do WhatsApp durante a jornada de trabalho (2).

De saída, cumpre registrar a visão dos participantes da pesquisa quando indagados sobre o significado de uma startup para cada um.

Tabela 1. Definição de startup segundo os entrevistados

ENTREVISTADO	O QUE É UMA STARTUP?
P1R	“Modelo de negócio escalável e com foco em inovação”.
P3R	“Empresa de tecnologia, com altíssimo potencial de crescimento e inovação, que ainda está em momento inicial”.
P4R	“Uma empresa em ponto inicial, repleta de ideias surgindo com um time super reduzido (multitarefa) e o com objetivo de criar um modelo de negócios escalável, com um retorno financeiro rápido e crescente. Profissionais com perfil inovador e empreendedor, testando práticas de mercado e quebrando paradigmas”.
P5T	“Lugar onde você precisa empreender. Tentar coisas diferentes, ter pessoas que tenham sentimento <i>ownership</i> , gerenciem sua carreira, empreendam e testem coisas novas. Não tem haver com número de pessoas ou valor \$. Mais „ <i>mindset</i> ”.

Percebe-se que o adjetivo inovação/inovador foi apontado por três dos cinco gestores de RH das startups pesquisadas — termo ratificado por Ries quando escreve que uma startup “[...] propõe um novo modo de pensar e de construir produtos e serviços *inovadores* que levem a um negócio sustentável” (RIES, 2012, p.7).

Dos cinco gestores entrevistados da área de TI, apenas um mencionou inovação/coisas novas. Os demais gestores da área deitaram ênfase sob a questão do crescimento e viabilidade do negócio para atender as demandas da sociedade e do mercado.

3.2.1. Pesquisa sobre a Comunicação Interna por meio do aplicativo WhatsApp

Qual a razão pela qual escolhemos o WhatsApp? Por ser uma das redes sociais digitais mais utilizadas para negócios e oportunidades (1), por estar presente no mundo corporativo (2) e por ser uma espécie de ferramenta digital doméstica — estão sempre atentos os colaboradores

ao aplicativo uma vez fazerem uso para trocas de informações entre si e com o seu círculo íntimo (familiares, prestadores de serviços, amigos etc.). .

Verificamos que 50% dos entrevistados dispõe do WhatsApp para fins estritamente pessoais e os outros 50% utilizam o aplicativo para fins pessoais e profissionais. Para Carramenha, Cappellano e Mansi (2015, p.6), sendo o aparelho celular um artefato de domínio privado, supõe-se ser o motivo pelo qual parte dos gestores evite usá-lo profissionalmente. Quando indagados sobre receberem ou não *gadgets* por parte da empresa, 80% dos entrevistados respondeu “sim” e 20% respondeu “não”. Embora as empresas forneçam aparelhos, ainda que para uma parte dos funcionários, apenas, o aplicativo não é um elemento da cultura organizacional. A escolha aponta para a “[...] sensação de segurança e conforto que permite ao indivíduo expressar de forma aberta suas ideias e até mesmo algumas opiniões polêmicas” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2015, p.6).

A análise dos resultados acima deve confirmar que “[...] é possível dizer que no WhatsApp a comunicação que se estabelece é de característica privada (e não pública) e, de certa forma, pessoal (e não profissional)” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2015, p.6). Com efeito, 80% dos participantes da pesquisa afirmou ser o meio de comunicação mais utilizado o Slack, plataforma de comunicação interna empresarial, enquanto 20% dos entrevistados revelou utilizar o Skype. Os depoimentos abaixo são ilustrativos do que aqui destacamos:

Tabela 2. Motivos pelos quais gestores preferem outros aplicativos ao WhatsApp

ENTREVISTADO	RAZÃO PELA QUAL PREFEREM APPS OUTROS QUE NÃO O WHATSAPP
P1R	“Porque permite conversas instantâneas, bate-papo, grupo de mensagens e canais, com isso temos mais agilidade, além de gerar mais e segurança de informações do que o Skype e o WhatsApp”.
P1T	“Permite centralização, histórico, busca, grupos, temas etc.”.
P2R	“Acredito que por conta da facilidade e segurança. Da para usar o app no celular e acaba substituindo o e-mail e o WhatsApp”.
P3R	“Facilidade de mexer, permite ter grupos, anexar arquivos. Junta TDS as funcionalidades de todos os outros num lugar só”.
P5R	“Dinâmico, interativo, todos conectados, vamos na direção de onde as pessoas estão. Reforço por e-mail. Ferramenta completa, que resolve, cria grupos, ágil, útil”.

Os depoimentos acima sugerem uma sintonia dos participantes em relação ao modo como a empresa definiu as diretrizes do processo de comunicação para colaboradores.

Segundo Scroferneker (TERRA, 2015, p.2), “a comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender”.

Carramenha, Cappellano e Mansi (2015, p.7) sugerem que, enquanto o processo de “[...] comunicação formal ocupa-se prioritariamente a disseminar as normas, objetivos e as metas da organização, a comunicação informal é feita pelos empregados desprendidos de suas funções profissionais e de seus cargos e funções, o que incrementa o processo”.

Trabalhar junto, cooperar, compartilhar podem ser a chave de um bom diálogo, assim como oportunidade para inovar, de descobrir diferentes e novas formas de lidar com os desafios diários que a organização impõe. É preciso lembrar que eles não são poucos, pois ora representam dificuldades e pressões do mercado, ora também são ditados pelas disputas de poder e interesses individuais que por vezes falam mais alto do que os interesses coletivos. Independentemente de a condição ser mais ou menos favorável, a criação e o compartilhamento de significado é crítico para o indivíduo, a empresa e a sociedade. (MANSI, 2014, p. 68).

E-mail, Facebook, WhatsApp, Slack/Mural, Telefone e Skype são algumas das ferramentas que as empresas podem utilizar no processo de comunicação dos seus funcionários. Quando questionados vantagens e desvantagens de um e outro, os entrevistados concluíram o seguinte:

Tabela 3. Vantagens e desvantagens do e-mail como canal de comunicação

ENTREVISTADO	E-MAIL: VANTAGENS	E-MAIL: DESVANTAGENS
P1R	“Facilidade para armazenar, distribuir os arquivos por remetente e a localização também é muito prático”.	“Por outro lado, a pessoa pode demorar para ver e nem sempre há a confirmação de que o email foi visto”
P1T	“Assíncrono, desta maneira o destinatário responde quando quiser, difícil para alguém entrar no meio de uma „thread””.	
P3R	“Permite textos mais longos”	“Mas está ultrapassado”.

P4R	“É um documento”.	“Porém, algumas pessoas não mantêm a sua caixa de entrada em dia”.
P4T	“Formal e efetivo. Atinge um número maior de pessoas sem incomodá-los. Não depende de disponibilidade do outro. É seguro”..	“Tempo de resposta”.
P5T		“Mais lento”.
P5R		“Não é dinâmico, obsoleto”.
P3T		“Difícil comunicação em tempo real”.
P2R		“No dia a dia não é prático para mensagens curtas de respostas mais rápidas”.

Percebe-se que os entrevistados comungam dos dizeres de Carramenha Cappellano e Mansi (2015, p.6) quando afirmam que “o e-mail, assim como o SMS, não pressupõe a sincronicidade, enquanto o WhatsApp permite o [e se vale do] diálogo instantâneo”. Ou seja, embora considerado um documento, pode não ser visto como um meio de comunicação eficiente — já que o tempo de resposta é moroso.

Em relação ao uso da rede social **Facebook**, P4R oferece uma perspectiva importante, a saber: “é uma boa rede social, usamos para „conhecer melhor“ os candidatos, por exemplo, porém muitas pessoas não usam, não olham e não é considerado de fato um „meio de comunicação“, muito menos corporativo”. P1R, por sua vez, revela que “ao mesmo tempo que pode ser incrível no sentido de divulgação da marca empregadora [*employer branding*], pode ser usado como uma propaganda negativa, por colaboradores insatisfeitos”.

Já P1T afirma, categoricamente, ver nenhuma vantagem no uso do Facebook como canal de comunicação interna, afirmando que a plataforma “[...] mistura trabalho com vida pessoal e tira o foco”. P5T acompanha o raciocínio de P1T, concluindo se tratar de uma “ferramenta pessoal, não profissional”.

Sobre o uso do **aparelho celular/smartphone**, a maioria dos participantes entende ser uma ferramenta cujo uso acarreta mais desvantagens que vantagens:

Tabela 4. Opinião dos entrevistados sobre chamadas telefônicas

ENTREVISTADO	OPINIÃO SOBRE O USO DO SMARTPHONE
P5T	“Caro, não se comprara com os outros”.

P5R	“Não tem interatividade”.
P3T	“Muito invasivo”.
P2R	“As coisas não ficam „automaticamente escritas“, não é possível „salvar“ a conversa e enviar arquivos”.
P4R	“Rápido e direto, porém, nem sempre as pessoas podem atender a uma ligação. É muito produtivo com horário marcado”.

Carramenha, Cappellano e Mansi (2015, p.6) afirmam que o “[...] telefone, por exemplo, apesar de também prescindir da presença física, não permite com facilidade a transmissão de informações em grupo com a simultaneidade de interações”. Isso significa que a ferramenta não atende às necessidades, em tempo real, com a mesma característica síncrona do WhatsApp, por exemplo.

Em relação ao **WhatsApp**, plataforma e objeto de pesquisa, opina P1R:

Rápido, prático e eficiente. É possível gravar mensagens de voz, vídeo e também fazer chamadas, porém o domínio das informações fica totalmente nas mãos dos colaboradores, há um grande risco de vazamento de informações e de ações trabalhistas, caso o colaborador seja obrigado a usar um recurso próprio, como aparelhos de telefone e números pessoais.

Sobre precauções e queixas trabalhistas, P2R comenta algo que corrobora com a observação de P1R:

[...] praticamente 100% das pessoas utilizam este meio de comunicação, rápido, com acesso pelo celular e web (o que facilitou o uso corporativo), possibilidade de criação de grupos, extremamente fácil de manusear, porém, com relação aos grupos, pode se tornar contra-produtivo. Outro ponto de atenção, as pessoas acabam ficando à disposição o tempo todo, temos problemas com horário das pessoas.

A preocupação manifestada pelos participantes desvela a realidade vivida pelas empresas: o vazamento de informações e os consequentes problemas trabalhistas.

O indivíduo, que ao mesmo tempo é produtor e consumidor do conteúdo que circula pelo WhatsApp, mesmo estando submetido a um conjunto de normas e cultura que regem o ambiente que lá se estabelece, encontra espaços para falar e ser ouvido, criando e recriando uma comunicação mais pertinente às suas necessidades e interesses. Miatizando as relações empregatícias do ambiente organizacional, o WhatsApp amplia os espaços de comunicação na empresa, mesmo que não formalizado entre as ferramentas oficiais de informação da organização. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2015, p.6).

Nos comentários tecidos por outros entrevistados, a ferramenta WhatsApp foi definida da seguinte maneira:

Tabela 5. Opinião dos entrevistados sobre o uso do WhatsApp como ferramenta corporativa de comunicação

ENTREVISTADO	OPINIÃO SOBRE O USO DO WHATSAPP
P2R	“Péssimo para o ambiente de trabalho” / “É prático, a pessoa olha e responde quando estiver disponível”/ “Não é uma ferramenta „corporativa“, os arquivos não ficam salvos e „à mão“ no computador”.
P2T	“Prático, mas normalmente usado fora do contexto profissional também, o que pode confundir o contexto da conversa. Ruim quanto a organização (apenas grupos)”.
P5R	“Ágil, funcional, grupos, rapidez” / “Perde-se muito tempo no Whats, deixa de ter conversas profundas, é viciante” / “Agilidade, é um bom canal de comunicação, um dos mais comoditados com disponibilidade normal. É muito utilizado quando as pessoas não estão disponíveis no escritório. Muito utilizado para confraternizações, eventos, treinamentos externos, etc.”.
P5T	“Todos têm e olham”.
P4T	“Não tem rastreabilidade, não tem histórico, sem backup, não é oficial”.

Um ponto muito interessante de ser observado é que 54% dos respondentes declaram usar o WhatsApp tanto quanto outras funcionalidades do smartphone (como e-mail, telefone, agenda e câmera). Porém, para 34,5% a troca de mensagens por meio do aplicativo é o principal uso feito do celular ao longo do dia. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2015, p.13).

Desse modo, o depoimento dos participantes reforça o que registra a citação acima. Quando indagados sobre que outra ferramenta poderia ser utilizada ou melhor empregada para comunicação interna, a grande maioria respondeu, conforme já referido, que o Slack atende as necessidades de comunicação da empresa, pois:

Tabela 6. Vantagens da rede social digital Slack

ENTREVISTADO	SLACK: VANTAGENS
P1R	“O Slack, tem todas as vantagens do WhatsApp, porém é uma ferramenta corporativa, com todas as medidas de segurança em domínio da empresa”.
P5T	“Histórico útil e canais”.
P2T	“Chat poderoso e com ótima organização de assuntos”.
P2R	“O Slack é a melhor opção atualmente”.
P5R	“Muitas funcionalidades”

P4T	“Slack e Skype possuem funcionalidades que o WhatsApp não tem. O Slack é muito utilizado no grupo de startups”.
P2R	“O Slack é prático, seguro. Acredito que substitui todas as outras menos o telefone”.

Os depoimentos acima evidenciam a importância do aplicativo WhatsApp segundo visão dos participantes, pois reflete a sensação de ineditismo abordada por Carramenha, Cappellano e Mansi:

[...] o ineditismo aqui conferido ao WhatsApp se dá porque, apesar de outras mídias anteriormente se apresentarem como ferramentas de mediação da comunicação informal, nenhuma delas, até então, foi capaz de reunir todas as características essenciais para se inserirem de forma orgânica na dinâmica da comunicação informal (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2015, p.6).

Por essa via, acreditamos ser “possível imaginar uma comunicação interna plena em vivacidade, voltada ao bem-estar coletivo, buscando o exercício da empatia, a recuperação dos vínculos, permeada por um esforço maior na interpretação de fenômenos organizacionais subjetivos”, como afirma Provedel (apud MANSI, 2014, p. 68).

Os participantes foram indagados sobre acreditarem que as startups incorporam novas ferramentas de comunicação interna com mais facilidade que outros tipos de empresa. Para a pergunta, 100% dos entrevistados respondeu que sim e lançou mão dos termos “inovação” e “agilidade” para classificar o tipo de empresa onde trabalham; de acordo com o grupo, as empresas identificadas como “tradicionais” exibem pouco interesse pelo ineditismo no que toca a gestão de processos internos.

Cerca de 90% dos participantes entende que a adoção de novas ferramentas acarreta em vantagens para a comunicação interna das startups. Afirmam, ainda, que esta adoção favorece a comunicação e faz com que os funcionários saiam da “zona de conforto”. Apenas um participante, P5R, foi hesitante, concluindo identificar vantagens e desvantagens. O benefício se daria pela “disposição, adere rápido, bom para o RH”. Já o prejuízo remeteria à “demora para testar e experimentar por último, se demora é desvantagem, tem que estar na frente para saber o que funciona ou não”. “É a **comunicação** que nos torna seres sociais e, portanto, membros de uma „organização“” (MARCHIORI apud CARRAMENHA, 2016, p. 55, grifo nosso).

Os participantes foram questionados se, na empresa onde trabalham, há políticas de uso das ferramentas de comunicação. Cerca de 30% dos entrevistados afirmou que “sim”, ainda que com uma ou outra ressalva. “Tentamos unificar a comunicação para evitar mal entendidos ou desorganização”, observou P2R. “Não existe política, apenas um termo de confidencialidade”, sublinhou o entrevistado P4T. “Sim, focar no uso de Slack e não utilizar WhatsApp”, testemunhou P1T. Os 70% restantes disseram não existir política de uso da Internet e de recursos tecnológicos na empresa onde trabalham. Sobre o tema, Carramenha, Cappellano e Mansi (2015, p.13) afirmam, desde pesquisa interessada no aplicativo WhatsApp, que:

[...] apenas 23,5% das empresas já realizaram algum tipo de orientação aos seus empregados quanto ao uso do WhatsApp para fins profissionais. Deste grupo, 57,5% são micro e pequenas (até 99 empregados), sendo que apenas 26% são grandes empresas (acima de 500 empregados). O que pode ser inferido a partir desse resultado é que nas empresas de menor porte a gestão pode observar mais claramente esse fenômeno, bem como dar resposta de forma mais ágil à situação.

Como se vê, a gestão em uma empresa de menor porte tem a seu favor a possibilidade de oferecer retorno rápido diante de uma situação causada pela possível falta de orientação aos seus colaboradores.

3.2.2. O uso de WhatsApp por startups

Um dos pontos de atenção da pesquisa é a visão dos entrevistados quanto ao uso do WhatsApp nas empresas; sobretudo, como ferramenta de comunicação interna. O aplicativo é pouco utilizado pelos membros das organizações e 50% dos entrevistados afirmou fazer uso esporádico do WhatsApp. Cerca de 30% assegurou não usá-lo e 20% disse usar muito. E os entrevistados da área de TI são, curiosamente, os que mais lançam mão do recurso.

Uma vultosa marca percentual de 80% afirmou não acreditar que o WhatsApp interfira na jornada de trabalho dos colaboradores, ampliando-a. A taxa reforça o depoimento dado pelos funcionários das empresas entrevistadas que justificaram sua cautela em razão de sanções imaginadas e baseadas “questões de cunho trabalhista”. O depoimento de P3T é significativo. Segundo ele, o “WhatsApp não é o principal meio” mas uma plataforma alternativa para casos urgentes ou aqueles cujo desdobramento depende da comunicação com um grupo de pessoas. Os 20% que viram um entrave entre o uso da rede social digital e a jornada de trabalho, declarou o que pode se ver resumido nos depoimentos dos entrevistados

P4R e P3T. “Já tivemos reclamações a respeito e inclusive problemas com horário de estagiários que só podem fazer 6 horas diárias. Porém, as pessoas dificilmente conseguem se comprometer em responder”, declarou P4R. “Todas as redes sociais são liberadas aqui na empresa. As pessoas são gestoras de seu tempo e fazer uso consciente disso é um dos nossos valores; de maneira geral, todos fazem isso muito bem”, afirmou P3T.

Quando questionados sobre as melhorias disparadas pelo WhatsApp para a comunicação interna das startups, os entrevistados responderam que, positivamente, notou-se maior agilidade, comodidade e aumento da produtividade. Por outro lado, todos fizeram suas observações, afirmando que a ferramenta proporciona maior ruído na comunicação, relatos de confusão entre vida profissional e pessoal e que a rede social digital e corporativa Slack oferece condições mais seguras para a troca de informações — reforçando a incidência de “ruído, fofoca, não tem romantismo. Velocidade que assusta. Temos que ter cuidado”, como observa P5R.

A pesquisa quis conhecer a opinião dos gestores sobre eventual vulnerabilidade das informações corporativas trocadas por WhatsApp, especialmente, quando comparada a plataforma a outras ferramentas, a exemplo do e-mail.

Tabela 7. Segurança da informação e uso do WhatsApp

ENTREVISTADO	WHATSAPP E VULNERABILIDADE DAS INFORMAÇÕES
P1R	“Embora tenha muitas vantagens de se trabalhar com este recurso, aqui na empresa, acreditamos que, por uma questão de segurança da informação e controle de jornada de trabalho não é a melhor solução”.
P3R	“Acredito que sim [que seja vulnerável], apenas para a parte jurídica. Para aqueles que necessitam mais agilidade, até agora, não tivemos problemas”.
P2R	“Acho que talvez o problema esteja mais na obrigatoriedade de responder do que no fato de usar o WhatsApp. Se não é obrigada a responder acho que não prejudica em nada, só facilita”.
P5T	“Sim, vazamento de informações”.
P4T	“Sim, muito mais vulnerável”.
P5R	“Sim, WhatsApp é rápido, pronto, o gestor faz provas contra si, deveria ter treinamento para os gestores sobre o WhatsApp. Dá provas, ligar é melhor”.
P2T	“Não, comparado ao e-mail acho até mais seguro, já que possui criptografia ponta-a-ponta”.
P3T	“Não vejo diferença na vulnerabilidade. Somos vulneráveis por muitos fatores”.
P1T	“O WhatsApp é péssimo no sentido do controle de informações comparado com o Slack por exemplo”.

P4R	“Sim, por não se tratar de um meio de comunicação formal. Agora, ainda temos a possibilidade de apagar as mensagens dentro dos grupos, impossibilitando comprovações de informações trocadas”.
------------	--

Os gestores da área de TI são bem mais críticos em relação ao uso corporativo do aplicativo — se comparadas as respostas com aquelas dadas pelos gestores da área de RH.

Nova pergunta quis identificar problemas na empresa causados pelo uso do WhatsApp. Todos os participantes afirmaram desconhecer contrariedades tornadas públicas.

Questionados sobre a perspectiva positiva aberta pelo uso do WhatsApp dentro da startup na qual trabalham, responderam:

Tabela 8. WhatsApp: pontos positivos destacados pelos entrevistados

ENTREVISTADO	WHATSAPP E PONTOS POSITIVOS
P1R	“Rápido, prático e eficiente. É possível gravar mensagens de voz, vídeo e também fazer chamadas”.
P3R	“Produção audiovisual necessita muita agilidade, além da comunicação com parceiros após ter contrato fixado”.
P4T	“Agilidade e facilidade ao montar os grupos”.
P2T	“É o último meio de comunicação antes de ligarmos para a pessoa e costuma ter uma ótima taxa de resposta”.

O que é mais característico nos processos de comunicação interna mediado pelo WhatsApp, perguntamos. As respostas foram as registradas na tabela abaixo:

Tabela 9. As particularidades da rede social digital WhatsApp

ENTREVISTADO	WHATSAPP E PARTICULARIDADES DA REDE SOCIAL DIGITAL
P1R	“O fato de trocar mensagens instantâneas”.
P3R	“Facilidade e agilidade nas respostas”.
P2R	“Serve para dar avisos rápidos e urgentes, fazer perguntas ou comentários sobre algo pontual. Geralmente, ocorre entre pessoas que trabalham mais juntas ou tem alguma intimidade”.
P4T	“Informalidade, senso de urgência, possibilidade de interação rápida, respostas curtas e rápidas”.
	“Tem muita falta de interpretação, as vezes, deturpa e o RH precisar entrar”.

- P5R** para intermediar as relações humanas e de trabalho. Exemplo: líder e liderado”.
- P2T** “Mensagens curtas, audios diretos ao ponto e mensagens de descontração”.

E, finalmente, questionados sobre o futuro do aplicativo e seus impactos sobre a comunicação interna mediada pelo WhatsApp — se modismo ou perene, argumentaram:

Tabela 10. WhatsApp e as perspectivas da comunicação interna

ENTREVISTADO	WHATSAPP E FUTURO DA COMUNICAÇÃO INTERNA
P1R	“Acho que pode ser uma ferramenta eficaz, caso exista a opção de uma conta corporativa, com as mesmas funcionalidades, mas com um contrato diferente”.
P3R	“Veio para ficar, porque facilita e todo mundo usa”.
P5T	“Mais uma moda. Existe uma tendência das empresas centralizarem em outros canais”.
P4T	“Sim, é uma moda. Ele não tem unificação de canais, não forma grupos de trabalho e como ele não tem essa funcionalidade a empresa vai buscar em outras soluções. Ele polui a <i>timeline</i> . O Slack é ruim porque não consegue integrar a solução com terceiros. Responsabilidade de todos mais eficiente”.
P2T	“Depende da empresa. Se eles liberarem mais integrações, acho que veio para ficar, se continuarem com as mesmas políticas, é questão de tempo até uma ferramenta melhor se popularizar e tomar o seu lugar”.

Oito entrevistados responderam que a empresa nunca criou grupos no WhatsApp. Outros dois responderam “sim” e que os grupos haviam sido formados pelo gestor; sendo que, para apenas um deles, o motivo foi falta de energia elétrica.

Um único participante relatou já ter bloqueado colegas de trabalho no WhatsApp e todos afirmaram conversar sobre acontecimentos do trabalho com colegas da empresa, após o expediente, assim como conversam com seus superiores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação possibilitou compreender o que os gestores participantes do estudo pensam sobre o uso do aplicativo WhatsApp como ferramenta de comunicação nas

organizações em que atuam. O universo da pesquisa foi de 5 (cinco) startups brasileiras, sendo 1 (uma) de pequeno porte (30 funcionários) e 4 (quatro) de grande porte (variando de 100 a 140 funcionários). Todas elas empresas de serviços que computam mais de 5 cinco anos de existência, cada uma.

Os entrevistados foram profissionais e gestores das áreas de Tecnologia da Informação (TI) e Recursos Humanos (RH) que se puseram contra a utilização da ferramenta WhatsApp na empresa; principalmente, do modo específico como o aplicativo vem sendo empregado, qual seja, informalmente.

Os profissionais de TI consultados demonstraram maior resistência ao WhatsApp, enquanto os gestores de RH se mostraram mais abertos — sobretudo, no que toca à agilidade e familiaridade com a ferramenta.

Entre os mais citados temores dos gestores estão possíveis consequências trabalhistas. De acordo com os entrevistados, as informações corporativas estariam ainda mais suscetíveis, em virtude da utilização do aplicativo fora da jornada diária de trabalho. Oito dos dez entrevistados afirmam que, apesar de o WhatsApp não ser uma ferramenta corporativa e sugerir certa informalidade, comunicam-se com seus gestores uma vez encerrado o expediente. Aqueles que declaram não se comunicar com suas lideranças fora do horário de trabalho são da mesma empresa.

Nenhuma das cinco empresas está preparada ou amparada legalmente para esta comunicação. Nenhuma das cinco empresas possui política de uso, menção no contrato de trabalho ou regimento interno que preveja a utilização de aparelhos celulares pessoais e do aplicativo WhatsApp durante o expediente; ainda que para fins corporativos. Os entrevistados, simplesmente, negam a utilização — ou, quando assumem, confessam fazê-lo de modo informal.

Desta forma, reconhece-se que qualquer funcionário pode fotografar informações e dados confidenciais e, simplesmente, compartilhar com a concorrência os dados, por meio do aplicativo WhatsApp. Outro ponto observado são as relações humanas no trabalho. Através da rede social digital são criados grupos de trabalho e a ocasião para o vazamento de informações confidenciais ou comentários impróprios que antecipem uma comunicação interna da empresa.

Nesse sentido, cabe destacar que o estudo foi condição para grandes aprendizados. Por meio da construção do projeto de pesquisa, da coleta e análise dos dados — com toda a complexidade

do processo de categorização, a própria escrita da dissertação, as leituras e buscas de entendimento teórico desde diversas fontes — foram-me ofertadas muitas reflexões; além de crescimento intelectual e pessoal. Certamente, as posturas como pessoa/gestora e pesquisadora, a partir de agora, serão outras, enriquecidas pela sistematização, em especial, dos autores citados, e pelas trocas ao longo da orientação. Orientação, aliás, permeada pela busca da qualidade, pelo cuidado e zelo com a produção escrita, pela coerência das análises; o que, certamente, desencadeou importantes ponderações advindas dos desequilíbrios cognitivos provocados pelo diálogo entre orientador e orientanda.

Cabe salientar, também, que essa caminhada foi mais tranquila pelo acolhimento, parceria, cuidado e doação do orientador em diversos momentos. Em muitos deles, alcançamos o máximo de cansaço que o ser humano pode suportar. Nos momentos finais, de extremo desgaste físico e mental, suas palavras de carinho, de força, motivação e ânimo foram essenciais e oportunas — o que fez muita diferença em determinados momentos. Com certeza, minha experiência como orientanda contribuirá para meu modo futuro de ação.

Também o diálogo com os sujeitos da pesquisa foi profícuo e significativo. Cada depoimento dos sujeitos entrevistados provocou um autoexame e uma autocrítica em relação ao tema aqui pesquisado. A pesquisa possibilitou perceber que as startups, em geral, são movidas por propósito, paixão e agilidade; gostam de usar palavras fortes e sensacionalistas; possuem alto senso crítico e de urgência e utilizam ferramentas de marketing para a divulgar o seu negócio e propósito.

Portanto, é de se concluir que, mesmo sem políticas ou normas formais, o aplicativo WhatsApp é utilizado informalmente nas startups pesquisadas, conforme afirmado por 80% dos entrevistados, apesar da utilização formal da ferramenta Slack, que possui quase todas as funcionalidades que a plataforma objeto da presente pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro et al. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Estudos organizacionais em interface com a cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2010.

ARCHAMBEAU, Kathleen. **A mulher no mundo corporativo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.

BENAKOUCHER, Tamara. **Redes Técnicas/Redes Sociais: Pré-história da internet no Brasil**. Revista USP, 1997. Disponível em: <http://www.ime.usp.br/~is/infousp/tamara.htm>. Último acesso em: 5 de dezembro de 2018.

BERALDO, Fátima Regina Cerqueira Leite. **Formação de professores: mediação didáticopedagógica e pensamento complexo**. Dissertação de Mestrado em Educação e Contemporaneidade, Programa de Pós Graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2012.

BORELLI, Isabela. **Vale do Silício: tudo o que você precisa saber sobre o maior polo de inovação do mundo**. 2018. Disponível em: <https://conteudo.startse.com.br/ecossistema/siliconvalley/isabela/vale-do-silicio/>. Último acesso em: 12 de junho de 2018 .

BRESSAN, Renato Teixeira. **Dilemas na rede: Web 2.0, conceitos, tecnologias e modificações**. Revista Anagrama, ano: 1, edição: 2, 2013.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

_____. **WhatsApp como ferramenta de comunicação interna**. São Paulo, 2015.

_____. (2016). **WhatsApp, Trabalho e Comunicação 2015**. Disponível em: <http://www.superacomunicacao.com.br/novas/conheca-a-pesquisa-completa-WhatsApptrabalho-e-comunicacao-por-bruno-carramenha-thatiana-cappellano-e-viviane-mansi/>. Último acesso em: 5 de dezembro de 2018.

_____. **WhatsApp e a midiatização da comunicação informal nas organizações**. Ano XII, n. 01. Janeiro/2016. NAMID/UFPB. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica>. Último acesso em: 5 de dezembro de 2018.

CARVALHO, Rafael. **Vale do Silício: como surgiu o polo de inovação mais famoso do mundo?**. 2015. Disponível em: https://www.napratica.org.br/vale-do-silicio-como-surgiu-opolo-de-inovacao-mais-famoso-do-mundo/?gclid=EAAlQobChMI6pj6wbOu2glVxQqRCh2NTA08EAAAYASAAEgIbLvD_BwE >. Último acesso em: 8 de maio 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIBÁS, F. O; E. M. PANTALEÓN, E. M.;ROCHA, T. A. **Gestão da inovação e da criatividade hoje: apontes e reflexões.** 2013. Disponível em:<<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/1082/678>>. Último acesso em: 24 de maio 2018.

DANTAS, Marcos. Mais-Valia 2.0: Produção e apropriação de valor nas redes do capital. Revista Eptic on-line. Vol. 16 n.2 p. 89 – 112, maio-agosto, 2014.

DANTAS, Marcos. **Economia política da informação e comunicação em tempos de internet:** revisitando a teoria do valor nas redes e no espetáculo. Liinc em revista, v.8, n.1, março, 2012, Rio de Janeiro, p 283 – 307. Disponível em: <http://www.ibict.br/liinc>. Último acesso em: 5 de dezembro de 2018.

DOBIX, Gizlaine Figueiredo Silva. **Eu na Web:** uma experiência virtual. 2013. Disponível em: <<http://sejoganaweb.blogspot.com/>>. Último acesso em: 14 de maio de 2018.

DURDEN, Tyler. Por que não vendemos anúncios. 2012. Disponível em: https://blog.WhatsApp.com/245/Por-que-n%C3%A3o-vendemos-an%C3%BAncios?l=pt_br. Último acesso em: 14 de março de 2018.

DOLABELA, Fernando (Ed.). **Oficina do Empreendedor:** A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Gmt, 2008. 319 p. DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260 p.

<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2017/07/mais-de-100-milhoes-de-brasileiros-estaoconectados-nas-redes-sociais.html>

FIGUEIREDO, Vinicius Mundim Zucheratto. **As eras da web e suas características.** 2011. Disponível em:<<https://apssocial.wordpress.com/2011/04/10/as-eras-da-web-e-suas-caracteristicas/>>. Último acesso em: 14 de junho de 2018.

GALEFFI, Dante. O rigor nas pesquisas qualitativas: uma abordagem fenomenológica em chave transdisciplinar. In: MACEDO, Roberto Sidnei; GALEFFI, Dante; PIMENTEL, Álamo. **Um rigor outro:** sobre a questão da qualidade na pesquisa qualitativa – educação e ciências antropológicas. Salvador: EDUFBA, 2009.

GARCIA, Ignacio. **Um olhar antropológico das redes sociais.** Disponível em: <<http://www.alphawork.com.br/um-olhar-das-redes.html>>. Último acesso em: 4 de março de 2018.

GARCIA, Ignacio. **Do capital humano ao capital social: o enfoque de redes organizacionais na Gestão de Pessoas.** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/do-capital-humano-ao-capital-social-oenfoque-de-redes-organizacionais-na-gestao-de-pessoas/34238/>>. Último acesso em: 14 de março 2018.

GUILHERME, Paulo. 1,5 bilhão: esse é o número de usuários ativos mensais do

WhatsApp. 2018. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/software/126769-1-5bilhoes-numero-usuarios-ativos-mensais-WhatsApp.htm>>. Último acesso em: 29 de julho de 2018.

MACEDO, Roberto Sidnei. **A etnopesquisa crítica e multirreferencial nas ciências humanas e na educação**. 2.ed. Salvador: EDUFBA, 2004.

MAIA, Marcel Maggion. **Como nascem as startups?** Uma análise microsociológica das performances e estratégias discursivas dos empreendedores à procura de capital. Dissertação Mestrado – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2016.

MANSI, Viviane Regina. **Comunicação, diálogo e compreensão:** narrativas de liderança / Viviane Regina Mansi. Orientador: Dimas A. Künsch. Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação. São Paulo, 2014.

_____. **Os (diversos) diálogos possíveis nas organizações**. In: KÜNSCH, Dimas; AZEVEDO, Guilherme; BRITO, Pedro Debs; MANSI, Viviane Regina. *Comunicação, diálogo e compreensão*. São Paulo: Plêiade, 2014.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria da Comunicação:** ideias, conceitos e métodos. 5ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

_____. **Teoria das Mídias Digitais:** linguagens, ambientes e redes. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014b.

MEYER, MAXIMILIANO. **Conheça o mapa do Vale do Silício e suas principais empresas**. 2017. Disponível em: <www.oficinadanet.com.br/post/14754-conheca-quais-sao-as-principaisempresas-do-vale-do-silicio>. Último acesso em: 11 junho de 2018.

MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 23. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MOREIRA, Carlos André. **Obra de Alvin Toffler, embora hoje pouco comentada, foi visionária**. 2015. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/porto-alegre/noticia/2016/07/obra-de-alvin-toffler-embora-hoje-pouco-comentada-foi-visionaria6471913.html>>. Último acesso em: 22 de junho de 2018.

MONASHEES WEEK ISRAEL. Editora Monashees, 2017. No Prelo.

PAES, Kaique. **Seis motivos porque as startups fracassam**. 2018. Disponível em: <<http://somostera.com/blog/6-motivos-porque-as-startups-fracassam/>>. Último acesso em: 30 de julho de 2018.

PAILLÉ, P. **Procedures systematiques pour l'elaboration d' un guide d' entrevue semidirective:** um modele et une illustration. Communication au Congrès de l' Association canadiense-française pour l' avancement des sciences. Université de Sherbrooke, 1991.

PEGORETTI, Lorrán de Souza. **Diferença entre web 1.0, web 2.0 e web 3.0**. Centro Universitário Vila Velha. 2011.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas/SP: Editora Alínea, 2010.

PRIMO, Alex. **A grande controvérsia: trabalho gratuito na Web 2.0.** 2015. Disponível em: <https://www.academia.edu/13288538/A_grande_controv%C3%A9rsia_trabalho_gratuito_na_Web_2.0>. Último acesso em: 03 de agosto de 2018.

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. **Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna.** *Organicom*, v. 10, n. 19, 2013.

RECUERO, Raquel. **Curtir, compartilhar, comentar: trabalho de face, conversação e redes sociais no facebook.** *Verso e Reverso*, XXVIII, p. 114-124, 2014.

_____. **Redes Sociais na Internet**, Sulina, 2009.

_____. **A conversação em rede: Comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet.** Sulina, 2012.

_____. **Um estudo do Capital Social gerado a partir de Redes Sociais no Orkut e nos Weblogs.** 2004. Disponível em: <<http://www.raquelrecuero.com/arquivos/composraquelrecuero.pdf>>. Último acesso em: 30 de março de 2018.

REZENDE, Marcos. **Seis tipos de startups: Qual é a sua?.** 2014. Disponível em: <<https://negociodozero.com.br/6-tipos-de-startups/>>. Último acesso em 17 de julho de 2018.

REY, Fernando González. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

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

ROCHA, Juliana Queiros. **A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de Startups.** Mestrado em Administração. Universidade de Brasília, Brasília: 2015.

ROCHA, Renata Malagoli. **Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos'** 21/09/2016 123 f. Mestrado Profissional em Empreendedorismo, UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, São Paulo: 2016. 123 f. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde12012017-153034/pt-br.php>>. Último acesso em: 21 de junho de 2018.

SILVA, Edmilson Estevão da. **Ciclo de vida das empresas startups.** Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração. Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP. São Paulo: 2017.

SANTAELLA, Lucia. LEMOS, Renata. **Redes Sociais Digitais: A cognição conectiva do Twitter.** São Paulo: Paulus, 2012.

SANTAELLA, Lucia. CARDOSO, Tarcísio. **O desconcertante conceito de mediação técnica em Bruno Latour.** Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160>. V.9, n.1, p.167-185, 2015.

SANTAELLA, Lúcia. **O Homem e as Máquinas. A Arte no século XXI: A humanização das tecnologias**, p. 33-44, 2010.

_____. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. Paulus, 2007.

SANTOS, Marcelo; SERGL, M. J. (Org.) ; SILVA, L. A. P. (Org.) . **Comunicação, mídia e sociedade**. 1. ed. São Paulo: Editora Intermeios, 2015. SIROTSKY, Nelson Pacheco. **O segredo de Israel, a “nação das startups”**. 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ambiente/o-segredo-de-israel-nacao-das-startups/>>. Último acesso em: 05 de junho de 2018.

SZYMANSKI, Heloisa. **A entrevista na pesquisa em educação: a prática reflexiva**. Brasília: Liber Livro Editora, 2011.

STATISTA. **Most popular social networks worldwide as of July 2018, ranked by number of active users (in millions)**. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-ofusers/>>. Último acesso em: 14 maio 2018.

MONTEIRO, Rogério Silveira. **Valores pessoais no ambiente de negócios**. IN: **Valores Humanos e Gestão: Novas Perspectivas**. TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (org.). São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão estratégica de pessoas**. 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VERGARA, Eduardo; DAVEL, Sylvia Constant (orgs.), **Gestão de pessoas e subjetividade**. 6ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2013.

VEYRAT, Pierre. **Inovação disruptiva: a sacada genial que muda uma era**. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/o-que-e-inovacao-disruptiva/>>. Último acesso em: 13 de agosto de 2018.

PARTICIPANTES

Módulo 1: Perfil Geral do Entrevistado(a)**PG1. Nome:****PG2. Qual é a sua idade?** 36 anos**PG3. Qual é o seu cargo?***Caso tenha mais de um, marque somente o principal.*

- Gestor de RH
 Gestor de TI
 Outro: _____

PG4. Qual é o seu grau de instrução?

- Superior completo (graduação)
 Pós-graduação (especialização/MBA)
 Mestrado
 Doutorado

Módulo 2: Comunicação internanas startups (mídias no geral)**MG.1 A empresa em que você trabalha é uma:**

- Microempresa
 Empresa de pequeno porte
 Empresa de médio porte
 Empresa de grande porte

Negócio: Startup de Tecnologia

MG.2 Trata-se de uma:

- Empresa nacional
 Multinacional

MG.2.1 O que significa uma startup para você?

Modelo de negócio escalável e com foco em inovação.

MG.3 Há quanto tempo esta empresa existe?

Há 10 anos

MG.4 Quantos funcionários trabalham na sua empresa? Aproximadamente 150 pessoas

MG5. Sua empresa fornece telefone celular e computador/notebook para os funcionários?

- Sim Note e computador
 Não Celular

MG5.1 (se a resposta acima for positiva) Fornece para:

- Todos os funcionários
 Apenas gestores
 Cargos de gestão, administrativos e técnicos

MG.6 Quais são os meios para comunicação interna usados na sua empresa? Cite todos que lembrar:

- E-mail
 Facebook
 Telefone
 WhatsApp
 Outro(s): Slack e mural

MG.6.1 Entre estes meios de comunicação citados, qual é o mais usado? Slack

MG.6.1.1 Por que você acha que este meio é o mais usado? Porque permite conversas instantâneas, bate-papo, grupo de mensagens e canais, com isso temos mais agilidade, além de gerar mais e segurança de informações do que o Skype e o WhatsApp.

MG.6.2 Quais vantagens e desvantagens você identifica no uso de cada um destes meios?

- E-mail: Facilidade para armazenar, distribuir os arquivos por remetente e a localização também é muito prático. Por outro lado, a pessoa pode demorar para ver e nem sempre há a confirmação de que o e-mail foi visto.
- Facebook: Ao mesmo tempo que pode ser incrível no sentido de divulgação da marca empregadora, (employer branding), pode ser usado como uma propaganda negativa, por colaboradores insatisfeitos.
- Telefone: Agilidade e praticidade de comunicação. Nem sempre dá para gravar as mensagens e quando há este recurso, a localização das gravações não é tão fácil de ser feita.

- WhatsApp: Rápido, prático e eficiente. É possível gravar mensagens de voz, vídeo e também fazer chamadas, porém o domínio das informações fica totalmente nas mãos dos colaboradores, há um grande risco de vazamento de informações e de ações trabalhistas, caso o colaborador seja obrigado a usar um recurso próprio, como aparelhos de telefone e números pessoais.
- Outro(s): Slack, tem todas as vantagens do WhatsApp, porém é uma ferramenta corporativa, com todas as medidas de segurança em domínio da empresa.

MG.7 Você acredita que as startups incorporam novas ferramentas de comunicação interna com mais facilidade que outros tipos de empresa? Comente a sua resposta.

- () Não
 (X) Sim - Porque as Startups geralmente têm foco em inovação e buscam ferramentas atuais e ágeis que auxiliam no alcance dos resultados.

MG.7.1 Esta adoção mais rápida de novas ferramentas, na sua percepção, traz alguma vantagem ou desvantagem para a comunicação interna das startups? Comente a sua resposta

- () Não
 (X) Sim - Este é o foco, melhorar a comunicação para evitar ruídos que tirem o foco dos resultados e do planejamento estratégico.

MG.7.2. Usa WhatsApp para uso:

- (X) Pessoal
 () Profissional
 () Ambos
 () Não usa o aplicativo

PG7.3 Razão pela qual não usa WhatsApp?(Não se aplica)

MG.8 Indique a sua opinião a respeito de cada uma das afirmações abaixo sobre o uso de ferramentas de comunicação interna na sua empresa

<Opções de resposta>

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Neutro
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

	a)	b)	c)	d)	e)
1. E-mail é algo demorado e burocrático, e a tendência é que ele seja cada vez menos usado				X	

2. Consideradas vantagens e desvantagens, o WhatsApp é o melhor meio para a comunicação interna na nossa empresa		X			
3. Cada vez menos os funcionários trocam e-mails entre si					X
4. O telefone ainda é o meio de comunicação interna preferido		X			
5. A maior parte dos e-mails vem do RH ou das chefias. Os empregados preferem outros canais		X			
6. O Facebook não é apropriado para a comunicação interna da nossa empresa				X	
7. Só usamos telefone como último recurso. Antes preferimos tentar outros canais					X
8. Os funcionários começaram a usar o WhatsApp espontaneamente para se comunicar. Esta prática não partiu da empresa ou foi por ela organizada			X		
9. E-mail, hoje, é a ferramenta de comunicação interna mais importante	X				
10. Cada vez mais estamos migrando para o Facebook no que diz respeito à comunicação interna		X			
11. A gente decide tudo por telefone, Facebook e WhatsApp e usa o e-mail depois, para formalizar a comunicação	X				
12. A grande tendência hoje é usar várias ferramentas, cada uma para uma coisa		X			
13. Nada substitui a comunicação face a face				X	

MG.9 Existe alguma política na sua empresa para o uso de cada ferramenta de comunicação, explicitando, por exemplo, que tipo de conteúdo por ser compartilhado pelos diferentes canais? Comente a sua resposta.

- (X) Não
() Sim

Modulo 3: DeepDive “uso de WhatsApp por startups”

D1. Qual das seguintes afirmações melhor descreve o uso do WhatsApp na sua empresa como ferramenta de comunicação interna:

- (X) Não usamos
() Usamos pouco
() Usamos muito
() É o nosso principal meio de comunicação

D2. Você acredita que o WhatsApp interfira, de algum modo, na jornada de trabalho dos funcionários, por exemplo, ampliando tal jornada?

- () Sim
(X) Não

Comentários: Todas as redes sociais são liberadas aqui na empresa, as pessoas são gestoras de seu tempo e fazer uso consciente disso é um dos nossos valores, de maneira geral, todos fazem isso muito bem.

D3. O que o WhatsApp trouxe de novo para a comunicação interna das startups? (assinale quantas alternativas desejar)

- (X) Maior agilidade
- (X) Mais ruído na comunicação
- (X) Funcionalidades que faltavam, quais: Chamadas por vídeo
- (X) Comodidade
- (X) Mais produtividade
- (X) Trabalhar pelo smartphone de maneira eficiente
- (X) Aumento da informalidade na comunicação
- (X) Confusão entre vida profissional e pessoal
- () Mais eficiência
- () Outros:

D4. Como gestor(a), você enxerga alguma vulnerabilidade nas informações corporativas trocadas por WhatsApp, especialmente quando o comparamos a outras ferramentas, como o email? (justifique sua resposta) Sim, embora tenha muitas vantagens de se trabalhar com este recurso, aqui na empresa, acreditamos que, por uma questão de segurança da informação e controle de jornada de trabalho não é a melhor solução.

D5. Já houve problemas na sua empresa causados pelo uso do WhatsApp?

- (X) Não
- () Sim:

D6. Você é capaz de identificar pontos positivos no uso do WhatsApp dentro da startup na qual trabalha?

- () Não
- (X) Sim- Rápido, prático e eficiente. É possível gravar mensagens de voz, vídeo e também fazer chamadas.

D7. Quais destas funcionalidades do WhatsApp são usadas na comunicação interna da sua empresa? Numere de 1 a 5, onde 1 é a mais usada e 5 a menos usada:

- () Troca de mensagens de texto
- () Troca de mensagens de voz
- () Criação de Grupos
- () Realização de chamadas
- () Troca de arquivos
- (X) Não usamos

D8. Em poucas palavras, o que você acha que é mais característico nos processos de comunicação interna mediado pelo WhatsApp? O fato de trocar mensagens instantâneas.

D9. A médio e longo prazos, o que você acha que vai acontecer com a comunicação interna mediada por WhatsApp? Veio para ficar? É uma moda? Acho que, pode ser uma ferramenta eficaz,

caso exista a opção de uma conta corporativa, com as mesmas funcionalidades, mas com um contrato diferente.

D10. Você conhece algum outro aplicativo com as mesmas funcionalidades do WhatsApp?

- Não
 Sim: _____

D10. 1 Este aplicativo é usado na sua empresa? Não, sim, por quais razões(Não se aplica)

D11. Sua empresa já criou grupos no WhatsApp?

- Sim
 Não

D11.1 Quem criou os grupos

- Colegas
 RH
 Gestor
 Outros: _____

D12. Quantas pessoas da empresa usam o WhatsApp para uso profissional?

- Todos
 Quase todos
 Menos da metade
 Ninguém
 Não tenho essa informação

D13 Você já teve algum problema de relacionamento com seus colegas de trabalho?

- Sim
 Não

D13.1 Já bloqueou algum colega de trabalho no WhatsApp?

- Sim
 Não

D13.2 Já conversou sobre acontecimentos do trabalho com colegas da empresa, após o expediente?

- Sim
 Não

D14. Você participa de grupos com seu gestor?

- Sim

Não

D14.1 Seu chefe conversa com você pelo WhatsApp após o horário de expediente?

Sim
 Não

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Módulo 1: Perfil Geral do Entrevistado(a)

PG1. Nome:

PG2. Qual é a sua idade? 37 anos

PG3. Qual é o seu cargo?

Caso tenha mais de um, marque somente o principal.

Gestor de RH
 Gestor de TI
 Outro: _____

PG4. Qual é o seu grau de instrução?

Superior completo (graduação)
 Pós-graduação (especialização/MBA)
 Mestrado
 Doutorado

Módulo 2: Comunicação internanas startups (mídias no geral)

MG.1 A empresa em que você trabalha é uma:

Microempresa
 Empresa de pequeno porte
 Empresa de médio porte
 Empresa de grande porte

MG.1.1 Negócio:

Empresa que utiliza uma metodologia educacional que desenvolve habilidades sócio-emocionais e cognitivas, através de jogos de raciocínio lógico, físicos e plataformas online, para professores mediadores e métodos metacognitivos (estratégia e teoria).

MG.2 Trata-se de uma:

- Empresa nacional
 Multinacional (Brasileira)

MG.2.1 O que significa uma startup para você?

Uma empresa em ponto inicial, repleta de ideias surgindo com um time super reduzido (multitarefa) e o com objetivo de criar um modelo de negócios escalável, com um retorno financeiro rápido e crescente. Profissionais com perfil inovador e empreendedor, testando práticas de mercado e quebrando paradigmas.

MG.3 Há quanto tempo esta empresa existe? 10 anos no Brasil

MG.4 Quantos funcionários trabalham na sua empresa? Entre CLTs e autônomos, por volta de 110 pessoas

MG5. Sua empresa fornece telefone celular e computador/notebook para os funcionários?

- Sim
 Não

MG5.1 Fornece para:

- Todos os funcionários: Notebook
 Apenas gestores: Celular
 Cargos de gestão, administrativos e técnicos

MG.6 Quais são os meios para comunicação interna usados na sua empresa? Cite todos que lembrar:

- E-mail
 Facebook
 Telefone
 WhatsApp
 Outro(s): Skype, Slack

MG.6.1 Entre estes meios de comunicação citados, qual é o mais usado? Skype

MG.6.1.1 Por que você acha que este meio é o mais usado? É um meio “conhecido e antigo na empresa” e está instalado em todas as máquinas.

MG.6.2 Quais vantagens e desvantagens você identifica no uso de cada um destes meios?

- E-mail: é um “documento”, porém, algumas pessoas não mantém a sua caixa de entrada em dia.

- Facebook: é uma boa rede social, usamos para “conhecer melhor” os candidatos, por exemplo, porém muitas pessoas não usam, não olham e não é considerado de fato um “meio de comunicação”, muito menos corporativo.
- Telefone: rápido e direto, porém, nem sempre as pessoas podem atender a uma ligação. É muito produtivo com horário marcado.
- WhatsApp: praticamente 100% das pessoas utilizam este meio de comunicação, rápido, com acesso pelo celular e web (o que facilitou o uso corporativo), possibilidade de criação de grupos, extremamente fácil de manusear, porém, com relação aos grupos, pode se tornar contra-produtivo. Outro ponto de atenção, as pessoas acabam ficando à disposição o tempo todo, temos problemas com horário das pessoas.
- Outro(s): Skype: rápido, se consegue usar pelo celular, porém tem muitos problemas para anexar arquivos e durante atualizações comprometem o uso.

MG.7 Você acredita que as startups incorporam novas ferramentas de comunicação interna com mais facilidade que outros tipos de empresa? Comente a sua resposta.

Não

Sim, por estarem sempre a procura de mais agilidade e inovação, não podem perder tempo com times tão pequenos.

MG.7.1 Esta adoção mais rápida de novas ferramentas, na sua percepção, traz alguma vantagem ou desvantagem para a comunicação interna das startups? Comente a sua resposta

Não

Sim, uma vantagem quando se descobre a melhor opção para empresa. Porém uma desvantagem (vivemos isso) quanto cada departamento resolve usar uma ferramenta e temos que estar atentos a todas elas no dia-a-dia. Perde-se tempo com isso.

MG.7.2. Usa WhatsApp para uso:

Pessoal

Profissional

Ambos

Não usa o aplicativo

PG7.3 Razão pela qual não usa WhatsApp? Uso muito.

MG.8 Indique a sua opinião a respeito de cada uma das afirmações abaixo sobre o uso de ferramentas de comunicação interna na sua empresa

<Opções de resposta>

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Neutro
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

	a)	b)	c)	d)	e)
1. E-mail é algo demorado e burocrático, e a tendência é que ele seja cada vez menos usado			x		
2. Consideradas vantagens e desvantagens, o WhatsApp é o melhor meio para a comunicação interna na nossa empresa			x		
3. Cada vez menos os funcionários trocam e-mails entre si		X			
4. O telefone ainda é o meio de comunicação interna preferido	x				
5. A maior parte dos e-mails vem do RH ou das chefias. Os empregados preferem outros canais	x				
6. O Facebook não é apropriado para a comunicação interna da nossa empresa					x
7. Só usamos telefone como último recurso. Antes preferimos tentar outros canais				x	
8. Os funcionários começaram a usar o WhatsApp espontaneamente para se comunicar. Esta prática não partiu da empresa ou foi por ela organizada					x
9. E-mail, hoje, é a ferramenta de comunicação interna mais importante		X			
10. Cada vez mais estamos migrando para o Facebook no que diz respeito à comunicação interna	x				
11. A gente decide tudo por telefone, Facebook e WhatsApp e usa o e-mail depois, para formalizar a comunicação		X			
12. A grande tendência hoje é usar várias ferramentas, cada uma para uma coisa				x	
13. Nada substitui a comunicação face a face			x		

MG.9 Existe alguma política na sua empresa para o uso de cada ferramenta de comunicação, explicitando, por exemplo, que tipo de conteúdo por ser partilhado pelos diferentes canais? Comente a sua resposta.

- (X) Não, ainda estamos desenhando políticas e este assunto não foi abordado como prioridade.
- () Sim

Modulo 3: Deep Dive “uso de WhatsApp por startups”

D1. Qual das seguintes afirmações melhor descreve o uso do WhatsApp na sua empresa como ferramenta de comunicação interna:

- () Não usamos
- () Usamos pouco
- (X) Usamos muito
- () É o nosso principal meio de comunicação

D2. Você acredita que o WhatsApp interfira, de algum modo, na jornada de trabalho dos funcionários, por exemplo, ampliando tal jornada?

Sim

Não

Comentários: Já tivemos reclamações a respeito e inclusive problemas com horário de estagiários, que só podem fazer 6 horas diárias. Porém, as pessoas dificilmente conseguem se comprometer em responder.

D3. O que o WhatsApp trouxe de novo para a comunicação interna das startups? (assinale quantas alternativas desejar)

Maior agilidade

Mais ruído na comunicação

Funcionalidades que faltavam, quais: forma de montar grupos de trabalho com muita rapidez) (

Comodidade

Mais produtividade

Trabalhar pelo smartphone de maneira eficiente

Aumento da informalidade na comunicação

Confusão entre vida profissional e pessoal

Mais eficiência

Outros: _____

D4. Como gestor(a), você enxerga alguma vulnerabilidade nas informações corporativas trocadas por WhatsApp, especialmente quando o comparamos a outras ferramentas, como o email? (justifique sua resposta) Sim, por não se tratar de um meio de comunicação formal e agora, ainda temos o possibilidade de apagar as mensagens dentro dos grupos, impossibilitando comprovações de informações trocadas.

D5. Já houve problemas na sua empresa causados pelo uso do WhatsApp?

Não, até onde foi relatado.

Sim: _____

D6. Você é capaz de identificar pontos positivos no uso do WhatsApp dentro da startup na qual trabalha?

Não

Sim: agilidade/velocidade nas informações, alcance, grupos de trabalho, comunicação segmentada entre times.

D7. Quais destas funcionalidades do WhatsApp são usadas na comunicação interna da sua empresa? Numere de 1 a 5, onde 1 é a mais usada e 5 a menos usada:

(3) Troca de mensagens de texto

(2) Troca de mensagens de voz

- (1) Criação de Grupos
- (4) Realização de chamadas
- (5) Troca de arquivos

D8. Em poucas palavras, o que você acha que é mais característico nos processos de comunicação interna mediado pelo WhatsApp? A agilidade e a informalidade.

D9. A médio e longo prazos, o que você acha que vai acontecer com a comunicação interna mediada por WhatsApp? Veio para ficar? É uma moda? Não consigo imaginar as pessoas sem um meio de comunicação como este. Se não for o WhatsApp, será um outro aplicativo com mais possibilidades de acesso.

D10. Você conhece algum outro aplicativo com as mesmas funcionalidades do WhatsApp?

- () Não
- (X) Sim: IMO, mas não é exatamente a mesma coisa, inclusive já tirei do meu celular.

D10. 1 Este aplicativo é usado na sua empresa? Não, sim, por quais razões? Não, foi apenas um teste. Por enquanto suspenderam o WhatsApp.

D11. Sua empresa já criou grupos no WhatsApp?

- (X) Sim
- () Não

D11.1 Quem criou os grupos

- (X) Colegas
- () RH
- (X) Gestor
- () Outros: _____

D12. Quantas pessoas da empresa usam o WhatsApp para uso profissional?

- () Todos
- () Quase todos
- () Menos da metade
- () Ninguém
- (X) Não tenho essa informação

D13 Você já teve algum problema de relacionamento com seus colegas de trabalho?

- (X) Sim
- () Não

D13.1 Já bloqueou algum colega de trabalho no WhatsApp?

- Sim
 Não

D13.2 Já conversou sobre acontecimentos do trabalho com colegas da empresa, após o expediente?

- Sim
 Não

D14. Você participa de grupos com seu gestor?

- Sim
 Não

D14.1 Seu chefe conversa com você pelo WhatsApp após o horário de expediente?

- Sim
 Não

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Módulo 1: Perfil Geral do Entrevistado(a)

PG.1 Nome:

PG.2 Qual é a sua idade? 35 anos

PG.3 Qual é o seu cargo?

Caso tenha mais de um, marque somente o principal.

- Gestor de RH
 Gestor de TI
 Outro:

PG.4 Qual é o seu grau de instrução?

- Superior completo (graduação)
 Pós-graduação (especialização/MBA)
 Mestrado
 Doutorado

Módulo 2: Comunicação internanas startups (mídias no geral)

MG.1 A empresa em que você trabalha é uma:

- Microempresa
- Empresa de pequeno porte
- Empresa de médio porte
- Empresa de grande porte

Negócio:Marketplace de produtos fora de série.

MG.2 Trata-se de uma:

- Empresa nacional
- Multinacional (brasileira)

MG.2.1 O que significa uma startup para você?Uma empresa com grande possibilidade de crescimento.

MG.3 Há quanto tempo esta empresa existe? 10 anos

MG.4 Quantos funcionários trabalham na sua empresa?Aproximadamente 150 pessoas

MG5. Sua empresa fornece telefone celular e computador/notebook para os funcionários?

- Sim
- Não

MG5.1 Fornece para:

- Todos os funcionários
- Apenas gestores
- Cargos de gestão, administrativos e técnicos

MG.6Quais são os meios para comunicação interna usados na sua empresa? Cite todos que lembrar:

- E-mail
- Facebook
- Telefone
- WhatsApp
- Outro(s):** Slack

MG.6.1 Entre estes meios de comunicação citados, qual é o mais usado? Slack.

MG.6.1.1 Por que você acha que este meio é o mais usado?Permite centralização, histórico, busca, grupos, temas, etc...

MG.6.2 Quais vantagens e desvantagens você identifica no uso de cada um destes meios?

- E-mail: assíncrono, desta maneira o destinatário responde quando quiser, difícil para alguém entrar no meio de uma “thread”.
- Facebook: só tem desvantagens, mistura trabalho com vida pessoal e tira o foco.

- Telefone: por ser síncrono, obriga o destinatário a mudar de foco, a única vantagem, seria ter uma resposta imediata.
- WhatsApp: péssimo para o ambiente de trabalho.
- Outro(s): Slack, a melhor opção atualmente.

MG.7 Você acredita que as startups incorporam novas ferramentas de comunicação interna com mais facilidade que outros tipos de empresa? Comente a sua resposta

- () Não
 (X) Sim – Para crescer rapidamente é necessário ser mais ágil que as demais empresas no mercado.

MG.7.1 Esta adoção mais rápida de novas ferramentas, na sua percepção, traz alguma vantagem ou desvantagem para a comunicação interna das startups? Comente a sua resposta

- () Não
 (X) Sim – Traz vantagens por obrigar os funcionários a saírem da zona de conforto.

MG.7.2. Usa WhatsApp para uso:

- (X) Pessoal
 () Profissional
 () Ambos
 () Não usa o aplicativo

MG.8 Indique a sua opinião a respeito de cada uma das afirmações abaixo sobre o uso de ferramentas de comunicação interna na sua empresa

<Opções de resposta>

- a) Discordo totalmente
 b) Discordo
 c) Neutro
 d) Concordo
 e) Concordo totalmente

	a)	b)	c)	d)	e)
1. E-mail é algo demorado e burocrático, e a tendência é que ele seja cada vez menos usado		X			
2. Consideradas vantagens e desvantagens, o WhatsApp é o melhor meio para a comunicação interna na nossa empresa	X				
3. Cada vez menos os funcionários trocam e-mails entre si			X		
4. O telefone ainda é o meio de comunicação interna preferido	X				
5. A maior parte dos e-mails vem do RH ou das chefias. Os empregados preferem outros canais					X
6. O Facebook não é apropriado para a comunicação interna da nossa empresa					X

7. Só usamos telefone como último recurso. Antes preferimos tentar outros canais					X
8. Os funcionários começaram a usar o WhatsApp espontaneamente para se comunicar. Esta prática não partiu da empresa ou foi por ela organizada					X
9. E-mail, hoje, é a ferramenta de comunicação interna mais importante	X				
10. Cada vez mais estamos migrando para o Facebook no que diz respeito à comunicação interna	X				
11. A gente decide tudo por telefone, Facebook e WhatsApp e usa o e-mail depois, para formalizar a comunicação	X				
12. A grande tendência hoje é usar várias ferramentas, cada uma para uma coisa	X				
13. Nada substitui a comunicação face a face		X			

MG.9 Existe alguma política na sua empresa para o uso de cada ferramenta de comunicação, explicitando, por exemplo, que tipo de conteúdo por ser compartilhado pelos diferentes canais? Comente a sua resposta.

- () Não
 (X) Sim – Sim, focar no uso de slack e não utilizar WhatsApp.

Modulo 3: DeepDive “uso de WhatsApp por startups”

D1. Qual das seguintes afirmações melhor descreve o uso do WhatsApp na sua empresa como ferramenta de comunicação interna:

- (X) Não usamos
 () Usamos pouco
 () Usamos muito
 () É o nosso principal meio de comunicação

D2. Você acredita que o WhatsApp interfira, de algum modo, na jornada de trabalho dos funcionários, por exemplo, ampliando tal jornada?

- (X) Sim
 () Não

Comentários: Tira o foco.

D3. O que o WhatsApp trouxe de novo para a comunicação interna das startups? (assinale quantas alternativas desejar)

- () Maior agilidade
 () Mais ruído na comunicação
 () Funcionalidades que faltavam, quais: _____)
 () Comodidade
 () Mais produtividade
 () Trabalhar pelo smartphone de maneira eficiente
 () Aumento da informalidade na comunicação
 (X) Confusão entre vida profissional e pessoal

- Mais eficiência (
 Outros:

D4. Como gestor(a), você enxerga alguma vulnerabilidade nas informações corporativas trocadas por WhatsApp, especialmente quando o comparamos a outras ferramentas, como o email? Justifique sua resposta: O WhatsApp é péssimo no sentido do controle de informações comparado com o slack por exemplo.

D5. Já houve problemas na sua empresa causados pelo uso do WhatsApp?

- Não
 Sim – Funcionários não deveriam usar WhatsApp e mesmo assim usaram e quando um deles saiu da empresa, levou consigo o histórico das conversas.

D6. Você é capaz de identificar pontos positivos no uso do WhatsApp dentro da startup na qual trabalha?

- Não
 Sim

D7. Quais destas funcionalidades do WhatsApp são usadas na comunicação interna da sua empresa? Numere de 1 a 5, onde 1 é a mais usada e 5 a menos usada:

- Troca de mensagens de texto
 Troca de mensagens de voz
 Criação de Grupos
 Realização de chamadas (
 Troca de arquivos
 Não utilizamos WhatsApp.

D8. Em poucas palavras, o que você acha que é mais característico nos processos de comunicação interna mediado pelo WhatsApp? WhatsApp é muito ruim para processos de comunicação interna.

D9. A médio e longo prazos, o que você acha que vai acontecer com a comunicação interna mediada por WhatsApp? Veio para ficar? É uma moda? WhatsApp não deveria ser usado.

D10. Você conhece algum outro aplicativo com as mesmas funcionalidades do WhatsApp?

- Não
 Sim: Telegram, Slack, Facebook, messenger, etc...

D10. 1 Este aplicativo é usado na sua empresa? Não, sim, por quais razões? Utilizamos o Slack, ele é muito melhor que o WhatsApp em todos os aspectos.

D11. Sua empresa já criou grupos no WhatsApp?

- Sim

Não

D11.1 Quem criou os grupos

- Colegas
- RH
- Gestor
- Outros: Não houve.

D12. Quantas pessoas da empresa usam o WhatsApp para uso profissional?

- Todos
- Quase todos
- Menos da metade
- Ninguém
- Não tenho essa informação

D13 Você já teve algum problema de relacionamento com seus colegas de trabalho?

- Sim
- Não

D13.1 Já bloqueou algum colega de trabalho no WhatsApp?

- Sim
- Não

D13.2 Já conversou sobre acontecimentos do trabalho com colegas da empresa, após o expediente?

- Sim
- Não

D14. Você participa de grupos com seu gestor?

- Sim
- Não

D14.1 Seu chefe conversa com você pelo WhatsApp após o horário de expediente?

- Sim
- Não

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Módulo 1: Perfil Geral do Entrevistado(a)

PG.1 Nome:**PG.2 Qual é a sua idade?** 32 anos**PG.3 Qual é o seu cargo?**

Caso tenha mais de um, marque somente o principal.

- Gestor de RH
 Gestor de TI
 Outro: _____

PG.4 Qual é o seu grau de instrução?

- Superior completo (graduação)
 Pós-graduação (especialização/MBA)
 Mestrado
 Doutorado

Módulo 2: Comunicação interna nas startups (mídias no geral)**MG.1 A empresa em que você trabalha é uma:**

- Microempresa
 Empresa de pequeno porte
 Empresa de médio porte
 Empresa de grande porte

MG.1.1 Negócio: Venda de assinatura online em educação**MG.2 Trata-se de uma:**

- Empresa nacional
 Multinacional

MG.2.1 O que significa uma startup para você? Startup é uma empresa com alto potencial de escala em busca de um modelo de negócio que seja viável.

MG.3 Há quanto tempo esta empresa existe? 5 anos

MG.4 Quantos funcionários trabalham na sua empresa? 140 pessoas

MG.5 Sua empresa fornece telefone celular e computador/notebook para os funcionários? Sim - computadores para todos e celulares para alguns poucos Não

MG.5.1 Fornece para:

- Todos os funcionários
 Apenas gestores

() Cargos de gestão, administrativos e técnicos

MG.6 Quais são os meios para comunicação interna usados na sua empresa? Cite todos que lembrar:

- (x) E-mail
- () Facebook
- (x) Telefone
- (x) WhatsApp
- (x) Outro(s):Slack

MG.6.1 Entre estes meios de comunicação citados, qual é o mais usado? Slack

MG.6.1.1 Por que você acha que este meio é o mais usado?Esse é o meio oficial de comunicação da empresa.

MG.6.2 Quais vantagens e desvantagens você identifica no uso de cada um destes meios?

- E-mail:
 - Vantagem:** fácil comunicação com stakeholders externos.
 - Desvantagem:**Difícil comunicação em tempo real.
- Facebook:
 - Vantagem:**Alta penetração de uso.
 - Desvantagem:** Muito pessoal.
- Telefone:
 - Vantagem:**Melhor uso para algo urgente
 - Desvantagem:**Muito invasivo
- WhatsApp:
 - Vantagem:**Alta disponibilidade das pessoas, muito bom para assuntos urgentes ou que demandam uma resposta rápida.
 - Desvantagem:**Pessoal
- Outro(s): **Slack**
 - Vantagem:** Ter um meio de comunicação oficial. Permite grupos e conversas individuais.
 - Desvantagem:**Difícil comunicação fora do horário comercial.

MG.7 Você acredita que as startups incorporam novas ferramentas de comunicação interna com mais facilidade que outros tipos de empresa? Comente a sua resposta

- () Não
- (x) Sim - Em geral, o processo de tomada de decisão é muito mais rápido em uma startup. Além disso, há bastante predisposição em testar novas ferramentas.

MG.7.1 Esta adoção mais rápida de novas ferramentas, na sua percepção, traz alguma vantagem ou desvantagem para a comunicação interna das startups? Comente a sua resposta

Não

Sim - Ferramentas e abordagens que não estão funcionando são facilmente substituídas, aumentando a chance de o problema ser efetivamente resolvido.

MG.7.2. Usa WhatsApp para uso:

Pessoal

Profissional

Ambos

Não usa o aplicativo

MG.8 Indique a sua opinião a respeito de cada uma das afirmações abaixo sobre o uso de ferramentas de comunicação interna na sua empresa

<Opções de resposta>

a) Discordo totalmente

b) Discordo

c) Neutro

d) Concordo

e) Concordo totalmente

	a)	b)	c)	d)	e)
1. E-mail é algo demorado e burocrático, e a tendência é que ele seja cada vez menos usado					x
2. Consideradas vantagens e desvantagens, o WhatsApp é o melhor meio para a comunicação interna na nossa empresa		x			
3. Cada vez menos os funcionários trocam e-mails entre si				x	
4. O telefone ainda é o meio de comunicação interna preferido	x				
5. A maior parte dos e-mails vem do RH ou das chefias. Os empregados preferem outros canais			x		
6. O Facebook não é apropriado para a comunicação interna da nossa empresa					x
7. Só usamos telefone como último recurso. Antes preferimos tentar outros canais				x	
8. Os funcionários começaram a usar o WhatsApp espontaneamente para se comunicar. Esta prática não partiu da empresa ou foi por ela organizada				x	
9. E-mail, hoje, é a ferramenta de comunicação interna mais importante	x				
10. Cada vez mais estamos migrando para o Facebook no que diz respeito à comunicação interna	x				
11. A gente decide tudo por telefone, Facebook e WhatsApp e usa o e-mail depois, para formalizar a comunicação		x			
12. A grande tendência hoje é usar várias ferramentas, cada uma para uma coisa			x		
13. Nada substitui a comunicação face a face				x	

MG.9 Existe alguma política na sua empresa para o uso de cada ferramenta de comunicação, explicitando, por exemplo, que tipo de conteúdo por ser compartilhado pelos diferentes canais? Comente a sua resposta.

- Não
 Sim

Modulo 3: DeepDive “uso de WhatsApp por startups”

D.1 Qual das seguintes afirmações melhor descreve o uso do WhatsApp na sua empresa como ferramenta de comunicação interna:

- Não usamos
 Usamos pouco
 Usamos muito
 É o nosso principal meio de comunicação

D.2 Você acredita que o WhatsApp interfira, de algum modo, na jornada de trabalho dos funcionários, por exemplo, ampliando tal jornada?

- Sim
 Não

Comentários: Não Houve

D.3 O que o WhatsApp trouxe de novo para a comunicação interna das startups? (assinale quantas alternativas desejar)

- Maior agilidade
 Mais ruído na comunicação
 Funcionalidades que faltavam, quais:
 Comodidade
 Mais produtividade
 Trabalhar pelo smartphone de maneira eficiente
 Aumento da informalidade na comunicação
 Confusão entre vida profissional e pessoal
 Mais eficiência
 Outros: OWhatsApp não é o principal meio. É apenas um meio alternativo para casos onde algo precisa ser feito com urgência e precisa de informações de um grupo de pessoas.

D.4 Como gestor(a), você enxerga alguma vulnerabilidade nas informações corporativas trocadas por WhatsApp, especialmente quando o comparamos a outras ferramentas, como o email? (justifique sua resposta)- Não vejo diferença na vulnerabilidade. Somos vulneráveis por muitos fatores.

D.5 Já houve problemas na sua empresa causados pelo uso do WhatsApp?

- Não
 Sim

D.6 Você é capaz de identificar pontos positivos no uso do WhatsApp dentro da startup na qual trabalha?

- Não
 Sim: Opiniões / Decisões urgentes são mais rápidas.

D.7 Quais destas funcionalidades do WhatsApp são usadas na comunicação interna da sua empresa? Numere de 1 a 5, onde 1 é a mais usada e 5 a menos usada:

- (1) Troca de mensagens de texto
(2) Troca de mensagens de voz
(3) Criação de Grupos
(4) Realização de chamadas
(5) Troca de arquivos

D.8 Em poucas palavras, o que você acha que é mais característico nos processos de comunicação interna mediado pelo WhatsApp? Uso muito pouco como ferramenta de comunicação interna para definir o que é mais característico.

D.9 A médio e longo prazos, o que você acha que vai acontecer com a comunicação interna mediada por WhatsApp? Veio para ficar? É uma moda? Vai passar, assim como outras tecnologias.

D.10 Você conhece algum outro aplicativo com as mesmas funcionalidades do WhatsApp?

- Não
 Sim: Wechat, viber, line, duo, allo, slack

D.10.1 Este aplicativo é usado na sua empresa? Somente o slack.

D.11 Sua empresa já criou grupos no WhatsApp?

- Sim
 Não

D.11.1 Quem criou os grupos

- Colegas
 RH
 Gestor
 Outros: _____

D.12 Quantas pessoas da empresa usam o WhatsApp para uso profissional?

- Todos
 Quase todos
 Menos da metade
 Ninguém
 Não tenho essa informação

D.13 Você já teve algum problema de relacionamento com seus colegas de trabalho através do WhatsApp?

- Sim
 Não

D.13.1 Já bloqueou algum colega de trabalho no WhatsApp?

- Sim

Não

D.13.2 Já conversou sobre acontecimentos do trabalho com colegas da empresa, após o expediente?

Sim

Não

D.14 Você participa de grupos com seu gestor?

Sim

Não

D.14.1 Seu chefe conversa com você pelo WhatsApp após o horário de expediente?

Sim

Não

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Módulo 1: Perfil Geral do Entrevistado(a)

PG1. Nome:

PG2. Qual é a sua idade? 29anos

PG3. Qual é o seu cargo?

Caso tenha mais de um, marque somente o principal.

Gestor de RH

Gestor de TI

Outro: _____

PG4. Qual é o seu grau de instrução?

Superior completo (graduação)

Pós-graduação (especialização/MBA)

Mestrado

Doutorado

Módulo 2: Comunicação internanas startups (mídias no geral)

MG.1 A empresa em que você trabalha é uma:

- Microempresa
- Empresa de pequeno porte
- Empresa de médio porte
- Empresa de grande porte

Negócio: Plataforma para prescrição médica digital

MG.2 Trata-se de uma:

- Empresa nacional
- Multinacional

MG.2.1 O que significa uma startup para você?

Uma empresa que está validando uma forma de negócio, a qual resolve um determinado problema da sociedade/mercado.

MG.3 Há quanto tempo esta empresa existe? 5 anos

MG.4 Quantos funcionários trabalham na sua empresa? 30 pessoas

MG5. Sua empresa fornece telefone celular e computador/notebook para os funcionários?

- Sim
- Não

MG5.1 (se a resposta acima for positiva) Fornece para:

- Todos os funcionários
- Apenas gestores
- Cargos de gestão, administrativos e técnicos

MG.6 Quais são os meios para comunicação interna usados na sua empresa? Cite todos que lembrar:

- E-mail
- Facebook
- Telefone
- WhatsApp
- Outro(s): Slack

MG.6.1 Entre estes meios de comunicação citados, qual é o mais usado? Slack

MG.6.1.1 Por que você acha que este meio é o mais usado? É o meio padrão da empresa

MG.6.2 Quais vantagens e desvantagens você identifica no uso de cada um destes meios?

- E-mail: Prático, mas as respostas normalmente demoram. É possível organizar conversas por assunto.
- Facebook: Nem todo mundo possui e muito pessoal, confunde fácil com lazer.
- Telefone: Para resolver assuntos urgentes e de forma rápida, mas a pessoa precisa estar disponível para atender.
- WhatsApp: Prático, mas normalmente usado fora do contexto profissional também, o que pode confundir o contexto da conversa. Ruim quanto a organização (apenas grupos).
- Outro(s): Slack – Chat poderoso, e com ótima organização de assuntos.

MG.7 Você acredita que as startups incorporam novas ferramentas de comunicação interna com mais facilidade que outros tipos de empresa? Comente a sua resposta

() Não

(X) Sim: As startups estão mais dispostas a inovarem, e normalmente as novas ferramentas de comunicação trazem uma quebra de paradigma (ou regras) quanto as anteriores. Em uma startup, é mais simples mudar as regras, o que ajuda na adoção de inovação.

MG.7.1 Esta adoção mais rápida de novas ferramentas, na sua percepção, traz alguma vantagem ou desvantagem para a comunicação interna das startups? Comente a sua resposta

() Não

(X) Sim Traz vantagens, já que na maioria das vezes as novas ferramentas de comunicação trazem mais performance, recursos e facilidade em seu uso.

MG.7.2. Usa WhatsApp para uso:

(X) Pessoal

() Profissional

() Ambos

() Não usa o aplicativo

PG7.3 Razão pela qual não usa WhatsApp? (Não se aplica)

MG.8 Indique a sua opinião a respeito de cada uma das afirmações abaixo sobre o uso de ferramentas de comunicação interna na sua empresa

<Opções de resposta>

a) Discordo totalmente

b) Discordo

c) Neutro

d) Concordo

e) Concordo totalmente

	a)	b)	c)	d)	e)
1. E-mail é algo demorado e burocrático, e a tendência é que ele seja cada vez menos usado				X	
2. Consideradas vantagens e desvantagens, o WhatsApp é o melhor meio para a comunicação interna na nossa empresa	X				
3. Cada vez menos os funcionários trocam e-mails entre si				X	
4. O telefone ainda é o meio de comunicação interna preferido	X				
5. A maior parte dos e-mails vem do RH ou das chefias. Os empregados preferem outros canais	X				
6. O Facebook não é apropriado para a comunicação interna da nossa empresa			X		
7. Só usamos telefone como último recurso. Antes preferimos tentar outros canais			X		
8. Os funcionários começaram a usar o WhatsApp espontaneamente para se comunicar. Esta prática não partiu da empresa ou foi por ela organizada					X
9. E-mail, hoje, é a ferramenta de comunicação interna mais importante			X		
10. Cada vez mais estamos migrando para o Facebook no que diz respeito à comunicação interna	X				
11. A gente decide tudo por telefone, Facebook e WhatsApp e usa o e-mail depois, para formalizar a comunicação		X			
12. A grande tendência hoje é usar várias ferramentas, cada uma para uma coisa				X	
13. Nada substitui a comunicação face a face		X			

MG.9 Existe alguma política na sua empresa para o uso de cada ferramenta de comunicação, explicitando, por exemplo, que tipo de conteúdo por ser compartilhado pelos diferentes canais? Comente a sua resposta.

- (X) Não
() Sim

Modulo 3: DeepDive “uso de WhatsApp por startups”

D1. Qual das seguintes afirmações melhor descreve o uso do WhatsApp na sua empresa como ferramenta de comunicação interna:

- () Não usamos
(X) Usamos pouco
() Usamos muito
() É o nosso principal meio de comunicação

D2. Você acredita que o WhatsApp interfira, de algum modo, na jornada de trabalho dos funcionários, por exemplo, ampliando tal jornada?

- () Sim
 (X) Não

Comentários: Não, mas em casos de urgência, pode ser usado como meio de contato (assim como o telefone ou outro meio de comunicação seria usado).

D3. O que o WhatsApp trouxe de novo para a comunicação interna das startups? (assinale quantas alternativas desejar)

- (X) Maior agilidade
 () Mais ruído na comunicação
 () Funcionalidades que faltavam, quais: _____
 (X) Comodidade
 () Mais produtividade
 () Trabalhar pelo smartphone de maneira eficiente
 (X) Aumento da informalidade na comunicação
 (X) Confusão entre vida profissional e pessoal (
) Mais eficiência
 () Outros: _____

D4. Como gestor(a), você enxerga alguma vulnerabilidade nas informações corporativas trocadas por WhatsApp, especialmente quando o comparamos a outras ferramentas, como o email? (justifique sua resposta) Não, comparado ao e-mail acho até mais seguro, já que possui criptografia ponta-a-ponta.

D5. Já houve problemas na sua empresa causados pelo uso do WhatsApp?

- (X) Não
 () Sim: _____

D6. Você é capaz de identificar pontos positivos no uso do WhatsApp dentro da startup na qual trabalha?

- () Não
 (X) Sim: É o último meio de comunicação antes de ligarmos para a pessoa, e costuma ter uma ótima taxa de resposta.

D7. Quais destas funcionalidades do WhatsApp são usadas na comunicação interna da sua empresa? Numere de 1 a 5, onde 1 é a mais usada e 5 a menos usada:

- (1) Troca de mensagens de texto
 (2) Troca de mensagens de voz
 (4) Criação de Grupos
 (3) Realização de chamadas
 (5) Troca de arquivos

D8. Em poucas palavras, o que você acha que é mais característico nos processos de comunicação interna mediado pelo WhatsApp? Mensagens curtas, áudios diretos ao ponto e mensagens de descontração.

D9. A médio e longo prazos, o que você acha que vai acontecer com a comunicação interna mediada por WhatsApp? Veio para ficar? É uma moda?Depende da empresa (WhatsApp). Se eles liberarem mais integrações, acho que veio para ficar, se continuarem com as mesmas políticas, é questão de tempo até uma ferramenta melhor se popularizar e tomar o seu lugar.

D10. Você conhece algum outro aplicativo com as mesmas funcionalidades do WhatsApp?

- Não
- Sim: Telegram

D10. 1 Este aplicativo é usado na sua empresa? Não, sim, por quais razões? Não, já temos o Slack como chat e o WhatsApp é apenas um substituto do SMS.

D11. Sua empresa já criou grupos no WhatsApp?

- Sim
- Não

D11.1 Quem criou os grupos

- Colegas
- RH
- Gestor
- Outros: _____

D12. Quantas pessoas da empresa usam o WhatsApp para uso profissional?

- Todos
- Quase todos
- Menos da metade
- Ninguém
- Não tenho essa informação

D13 Você já teve algum problema de relacionamento com seus colegas de trabalho?

- Sim
- Não

D13.1 Já bloqueou algum colega de trabalho no WhatsApp?

- Sim

Não

D13.2 Já conversou sobre acontecimentos do trabalho com colegas da empresa, após o expediente?

Sim

Não

D14. Você participa de grupos com seu gestor?

Sim

Não

D14.1 Seu chefe conversa com você pelo WhatsApp após o horário de expediente?

Sim

Não

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Módulo 1: Perfil Geral do Entrevistado(a)

PG.1 Nome:

PG.2 Qual é a sua idade? 48 anos

PG.3 Qual é o seu cargo?

Caso tenha mais de um, marque somente o principal.

Gestor de RH

Gestor de TI

Outro: Gerente de Projetos e TI

PG.4 Qual é o seu grau de instrução?

Superior completo (graduação)

Pós-graduação (especialização/MBA)

Mestrado

Doutorado

Módulo 2: Comunicação internanas startups (mídias no geral)

MG.1 A empresa em que você trabalha é uma:

Microempresa

Empresa de pequeno porte

- Empresa de médio porte
 Empresa de grande porte

Negócio:Líder em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias educacionais para o desenvolvimento de habilidades e competências em estudantes.

MG.2 Trata-se de uma:

- Empresa nacional
 Multinacional (brasileira)

MG.2.1 O que significa uma startup para você? É uma empresa em crescimento constante, que ainda não definiu seu negócio e continua testando várias possibilidades até sua estabilização.

MG.3 Há quanto tempo esta empresa existe? 10 anos

MG.4 Quantos funcionários trabalham na sua empresa?Aproximadamente 110 pessoas

MG5. Sua empresa fornece telefone celular e computador/notebook para os funcionários? (

- Sim
 Não

MG5.1 Fornece para:

- Todos os funcionários
 Apenas gestores
 Cargos de gestão, administrativos e técnicos

MG.6Quais são os meios para comunicação interna usados na sua empresa? Cite todos que lembrar:

- E-mail
 Facebook
 Telefone
 WhatsApp: De forma informal (
 Outro(s): Slack/Skype

MG.6.1 Entre estes meios de comunicação citados, qual é o mais usado? Skype e e-mail (Formal).

MG.6.1.1 Por que você acha que este meio é o mais usado?Porque são por eles que ocorrem toda a comunicação no escritório.

MG.6.2 Quais vantagens e desvantagens você identifica no uso de cada um destes meios?

➤ E-mail:

Vantagem: Formal e efetivo. Atinge um número maior de pessoas sem incomodá-los. Não depende de disponibilidade do outro. É seguro.

Desvantagem: Tempo de resposta ➤

Facebook:

Vantagem:Não é utilizado

Desvantagem: Não é utilizado

- Telefone: (apenas celular no caso de urgência)

Vantagem: Não é utilizado

Desvantagem: Não é utilizado

- WhatsApp:

Vantagem: Agilidade, é um bom canal de comunicação, um dos mais comoditizados com disponibilidade normal. É muito utilizado quando as pessoas não estão disponíveis no escritório.

Muito utilizado para confraternizações, eventos, treinamentos externos, etc...

Desvantagem: Não tem rastreabilidade, não tem histórico, sem backup, não é oficial.

- Outro(s): Sim! Slack e Skype

Vantagem: Eles possuem funcionalidades que o WhatsApp não tem. O slack é muito utilizado no grupo de startups.

Desvantagem: Controle e rastreio

MG.7 Você acredita que as startups incorporam novas ferramentas de comunicação interna com mais facilidade que outros tipos de empresa? Comente a sua resposta

Não

Sim – Startup é mais aberta ao novo, exemplo a ferramenta slack. As mais tradicionais utilizam o Skype. Elas sempre buscam ferramentas mais ágeis com bases que suportem sua inovação. Uma característica é a base instalada maior.

MG.7.1 Esta adoção mais rápida de novas ferramentas, na sua percepção, traz alguma vantagem ou desvantagem para a comunicação interna das startups? Comente a sua resposta

Não

Sim – Vantagens! Traz uma comunicação fluida com vários canais, grupos, aproxima quem está a distância, alguns possuem moderadores par inclusão e exclusão de pessoas, consegue-se formar grupos por afinidade e projetos.

MG.7.2. Usa WhatsApp para uso:

Pessoal

Profissional

Ambos

Não usa o aplicativo

MG.8 Indique a sua opinião a respeito de cada uma das afirmações abaixo sobre o uso de ferramentas de comunicação interna na sua empresa

<Opções de resposta>

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Neutro
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

	a)	b)	c)	d)	e)
1. E-mail é algo demorado e burocrático, e a tendência é que ele seja cada vez menos usado		X			
2. Consideradas vantagens e desvantagens, o WhatsApp é o melhor meio para a comunicação interna na nossa empresa	X				
3. Cada vez menos os funcionários trocam e-mails entre si			X		
4. O telefone ainda é o meio de comunicação interna preferido	X				
5. A maior parte dos e-mails vem do RH ou das chefias. Os empregados preferem outros canais		X			
6. O Facebook não é apropriado para a comunicação interna da nossa empresa					X
7. Só usamos telefone como último recurso. Antes preferimos tentar outros canais					X
8. Os funcionários começaram a usar o WhatsApp espontaneamente para se comunicar. Esta prática não partiu da empresa ou foi por ela organizada					X
9. E-mail, hoje, é a ferramenta de comunicação interna mais importante				X	
10. Cada vez mais estamos migrando para o Facebook no que diz respeito à comunicação interna	X				
11. A gente decide tudo por telefone, Facebook e WhatsApp e usa o e-mail depois, para formalizar a comunicação		X			
12. A grande tendência hoje é usar várias ferramentas, cada uma para uma coisa				X	
13. Nada substitui a comunicação face a face		X			

MG.9 Existe alguma política na sua empresa para o uso de cada ferramenta de comunicação, explicitando, por exemplo, que tipo de conteúdo por ser compartilhado pelos diferentes canais? Comente a sua resposta.

- (X) Não existe política, apenas um termo de confidencialidade. () Sim

Modulo 3: DeepDive “uso de WhatsApp por startups”

D1. Qual das seguintes afirmações melhor descreve o uso do WhatsApp na sua empresa como ferramenta de comunicação interna:

- () Não usamos
 (X) Usamos pouco
 () Usamos muito
 () É o nosso principal meio de comunicação

D2. Você acredita que o WhatsApp interfira, de algum modo, na jornada de trabalho dos funcionários, por exemplo, ampliando tal jornada?

- () Sim
 (X) Não

Comentários: Não interfere porque não reconhecemos como ferramenta oficial e a empresa não apoia isso. Não existe controle sobre isso.

D3. O que o WhatsApp trouxe de novo para a comunicação interna das startups? (assinale quantas alternativas desejar)

- Maior agilidade
- Mais ruído na comunicação
- Funcionalidades que faltavam, quais: _____) ()
- Comodidade
- Mais produtividade
- Trabalhar pelo smartphone de maneira eficiente
- Aumento da informalidade na comunicação
- Confusão entre vida profissional e pessoal
- Mais eficiência
- Outros: Vulnerabilidade

D4. Como gestor(a), você enxerga alguma vulnerabilidade nas informações corporativas trocadas por WhatsApp, especialmente quando o comparamos a outras ferramentas, como o email? Justifique sua resposta: Sim muito mais vulnerável.

D5. Já houve problemas na sua empresa causados pelo uso do WhatsApp?

- Não
- Sim

D6. Você é capaz de identificar pontos positivos no uso do WhatsApp dentro da startup na qual trabalha?

- Não
- Sim—Agilidade e facilidade ao montar os grupos.

D7. Quais destas funcionalidades do WhatsApp são usadas na comunicação interna da sua empresa? Numere de 1 a 5, onde 1 é a mais usada e 5 a menos usada:

- (2) Troca de mensagens de texto
- (3) Troca de mensagens de voz
- (4) Criação de Grupos
- (1) Realização de chamadas
- (5) Troca de arquivos

D8. Em poucas palavras, o que você acha que é mais característico nos processos de comunicação interna mediado pelo WhatsApp? Informalidade, senso de urgência, possibilidade de interação rápida, respostas curtas e rápidas.

D9. A médio e longo prazos, o que você acha que vai acontecer com a comunicação interna mediada por WhatsApp? Veio para ficar? É uma moda? Sim é uma moda. Ele não tem unificação de canais, não forma grupos de trabalho e como ele não tem essa funcionalidade a empresa vai buscar em outras soluções. Ele polui a timeline. O Slack é ruim porque não consegue integrar a solução com terceiros. Responsabilidade de todos mais eficiente.

D10. Você conhece algum outro aplicativo com as mesmas funcionalidades do WhatsApp?

- Não
 Sim: Telegram (mais próximo)

D10. 1 Este aplicativo é usado na sua empresa? Não, sim, por quais razões? Hoje não, já foi, poucas vezes.

D11. Sua empresa já criou grupos no WhatsApp?

- Sim
 Não

D11.1 Quem criou os grupos

- Colegas
 RH
 Gestor
 Outros: Para perfis específicos.

D12. Quantas pessoas da empresa usam o WhatsApp para uso profissional?

- Todos
 Quase todos
 Menos da metade
 Ninguém
 Não tenho essa informação

D13 Você já teve algum problema de relacionamento com seus colegas de trabalho?

- Sim
 Não

D13.1 Já bloqueou algum colega de trabalho no WhatsApp?

- Sim
 Não

D13.2 Já conversou sobre acontecimentos do trabalho com colegas da empresa, após o expediente?

- Sim: Eventualmente
 Não

D14. Você participa de grupos com seu gestor?

- Sim: raramente
 Não

D14.1 Seu chefe conversa com você pelo WhatsApp após o horário de expediente?

- Sim
 Não

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Módulo 1: Perfil Geral do Entrevistado(a)

PG.1 Nome:

PG.2 Qual é a sua idade? 32 anos

PG.3 Qual é o seu cargo?

Caso tenha mais de um, marque somente o principal.

- Gestor de RH
- Gestor de TI (
- Outro:

PG.4 Qual é o seu grau de instrução?

- Superior completo (graduação)
- Pós-graduação (especialização/MBA)
- Mestrado
- Doutorado

Módulo 2: Comunicação internanas startups (mídias no geral)

MG.1 A empresa em que você trabalha é uma:

- Microempresa
- Empresa de pequeno porte
- Empresa de médio porte
- Empresa de grande porte

Negócio: Conectar profissionais e clientes. O cliente entra na plataforma e indicamos para ele. Une quem precisa a quem sabe fazer.

MG.2 Trata-se de uma:

- Empresa nacional
- Multinacional (brasileira)

MG.2.1 O que significa uma startup para você? Lugar onde você precisa empreender. Tentar coisas diferentes, ter pessoas que tenham sentimento ownership, gerenciem sua carreira, empreendam e testem coisas novas. Não tem haver com número de pessoas ou valor \$. Mais “Mindset”.

MG.3 Há quanto tempo esta empresa existe? 06 anos e meio

MG.4 Quantos funcionários trabalham na sua empresa? Aproximadamente 100 pessoas

MG5. Sua empresa fornece telefone celular e computador/notebook para os funcionários?

- Sim: computador
 Não

MG5.1 Fornece para:

- Todos os funcionários
 Apenas gestores
 Cargos de gestão, administrativos e técnicos

MG.6 Quais são os meios para comunicação interna usados na sua empresa? Cite todos que lembrar:

- E-mail
 Facebook
 Telefone
 WhatsApp
 Outro(s): Slack pago, como ferramenta formal.

MG.6.1 Entre estes meios de comunicação citados, qual é o mais usado? Slack.

MG.6.1.1 Por que você acha que este meio é o mais usado? Facilidade, histórico e síncrono.

MG.6.2 Quais vantagens e desvantagens você identifica no uso de cada um destes meios?

- E-mail:
Vantagem: Assíncrono.
Desvantagem: Mais lento.
- Facebook:
Vantagem: Não há.
Desvantagem: Ferramenta pessoal, não profissional.
- Telefone:
Vantagem: assíncrono.
Desvantagem: caro, não se comprara com os outros.
- WhatsApp:
Vantagem: Todos tem e olham.
Desvantagem: Uso pessoal, sem controle, se perde e perda de foco.
Outro(s): Slack
Vantagem: Histórico útil e canais.
Desvantagem: Perda de foco, divisão de informações, abuso do uso da ferramenta, conversas que não deveríamos ter.

MG.7 Você acredita que as startups incorporam novas ferramentas de comunicação interna com mais facilidade que outros tipos de empresa? Comente a sua resposta

- () Não
 (X) Sim – Segurança (empresa maior não), startup é menos burocrático, mais rápido.

MG.7.1 Esta adoção mais rápida de novas ferramentas, na sua percepção, traz alguma vantagem ou desvantagem para a comunicação interna das startups? Comente a sua resposta

- () Não
 (X) Sim – Vantagem: centralização da comunicação.
 Desvantagem: As pessoas perdem a comunicação face a face.

MG.7.2. Usa WhatsApp para uso:

- (X) Pessoal
 () Profissional
 () Ambos
 () Não usa o aplicativo

MG.8 Indique a sua opinião a respeito de cada uma das afirmações abaixo sobre o uso de ferramentas de comunicação interna na sua empresa <Opções de resposta>

- a) Discordo totalmente
 b) Discordo
 c) Neutro
 d) Concordo
 e) Concordo totalmente

	a)	b)	c)	d)	e)
1. E-mail é algo demorado e burocrático, e a tendência é que ele seja cada vez menos usado					X
2. Consideradas vantagens e desvantagens, o WhatsApp é o melhor meio para a comunicação interna na nossa empresa	X				
3. Cada vez menos os funcionários trocam e-mails entre si					X
4. O telefone ainda é o meio de comunicação interna preferido		X			
5. A maior parte dos e-mails vem do RH ou das chefias. Os empregados preferem outros canais				X	
6. O Facebook não é apropriado para a comunicação interna da nossa empresa					X
7. Só usamos telefone como último recurso. Antes preferimos tentar outros canais					X
8. Os funcionários começaram a usar o WhatsApp espontaneamente para se comunicar. Esta prática não partiu da empresa ou foi por ela organizada		X			
9. E-mail, hoje, é a ferramenta de comunicação interna mais importante		X			
10. Cada vez mais estamos migrando para o Facebook no que diz respeito à comunicação interna		X			
11. A gente decide tudo por telefone, Facebook e WhatsApp e usa o e-mail depois, para formalizar a comunicação	X				
12. A grande tendência hoje é usar várias ferramentas, cada uma para uma coisa	X				

13. Nada substitui a comunicação face a face					X
--	--	--	--	--	---

MG.9 Existe alguma política na sua empresa para o uso de cada ferramenta de comunicação, explicitando, por exemplo, que tipo de conteúdo por ser compartilhado pelos diferentes canais? Comente a sua resposta.

- Não
 Sim

Modulo 3: DeepDive “uso de WhatsApp por startups”

D1. Qual das seguintes afirmações melhor descreve o uso do WhatsApp na sua empresa como ferramenta de comunicação interna:

- Não usamos
 Usamos pouco
 Usamos muito
 É o nosso principal meio de comunicação

D2. Você acredita que o WhatsApp interfira, de algum modo, na jornada de trabalho dos funcionários, por exemplo, ampliando tal jornada?

- Sim
 Não

Comentários:

D3. O que o WhatsApp trouxe de novo para a comunicação interna das startups? (assinale quantas alternativas desejar)

- Maior agilidade
 Mais ruído na comunicação
 Funcionalidades que faltavam, quais: foto, dinamismo e agilidade.
 Comodidade
 Mais produtividade
 Trabalhar pelo smartphone de maneira eficiente
 Aumento da informalidade na comunicação
 Confusão entre vida profissional e pessoal (o Slack tem mais cuidado)
 Mais eficiência Outros:

D4. Como gestor(a), você enxerga alguma vulnerabilidade nas informações corporativas trocadas por WhatsApp, especialmente quando o comparamos a outras ferramentas, como o email? Justifique sua resposta: Sim, vazamento de informações.

D5. Já houve problemas na sua empresa causados pelo uso do WhatsApp?

- Não
 Sim

D6. Você é capaz de identificar pontos positivos no uso do WhatsApp dentro da startup na qual trabalha?

- Não
- Sim

D7. Quais destas funcionalidades do WhatsApp são usadas na comunicação interna da sua empresa? Numere de 1 a 5, onde 1 é a mais usada e 5 a menos usada:

- (2) Troca de mensagens de texto
- (3) Troca de mensagens de voz
- (1) Criação de Grupos
- (4) Realização de chamadas
- (5) Troca de arquivos

D8. Em poucas palavras, o que você acha que é mais característico nos processos de comunicação interna mediado pelo WhatsApp? Não há.

D9. A médio e longo prazos, o que você acha que vai acontecer com a comunicação interna mediada por WhatsApp? Veio para ficar? É uma moda? Mais uma moda, existe uma tendência das empresas centralizarem em outros canais.

D10. Você conhece algum outro aplicativo com as mesmas funcionalidades do WhatsApp?

- Não
- Sim: Telegram(Não usamos).

D10. 1 Este aplicativo é usado na sua empresa? Não, sim, por quais razões? Não.

D11. Sua empresa já criou grupos no WhatsApp?

- Sim
- Não

D11.1 Quem criou os grupos

- Colegas
- RH
- Gestor – Quando faltou luz.
- Outros:

D12. Quantas pessoas da empresa usam o WhatsApp para uso profissional?

- Todos
- Quase todos
- Menos da metade

- Ninguém
 Não tenho essa informação

D13 Você já teve algum problema de relacionamento com seus colegas de trabalho?

- Sim
 Não

D13.1 Já bloqueou algum colega de trabalho no WhatsApp?

- Sim
 Não

D13.2 Já conversou sobre acontecimentos do trabalho com colegas da empresa, após o expediente?

- Sim
 Não

D14. Você participa de grupos com seu gestor?

- Sim
 Não

D14.1 Seu chefe conversa com você pelo WhatsApp após o horário de expediente?

- Sim
 Não

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Módulo 1: Perfil Geral do Entrevistado(a)

PG1. Nome:

PG2. Qual é a sua idade? 28anos

PG3. Qual é o seu cargo?

Caso tenha mais de um, marque somente o principal.

- Gestor de RH
 Gestor de TI
 Outro: _____

PG4. Qual é o seu grau de instrução?

- Superior completo (graduação)
- Pós-graduação (especialização/MBA)
- Mestrado
- Doutorado

Módulo 2: Comunicação interna nas startups (mídias no geral)

MG.1 A empresa em que você trabalha é uma:

- Microempresa
- Empresa de pequeno porte
- Empresa de médio porte
- Empresa de grande porte

Negócio: Startup de E-health no ramo de software de receita médica digital.

MG.2 Trata-se de uma:

- Empresa nacional
- Multinacional

MG.2.1 O que significa uma startup para você?

Empresa que está se lançando no mercado, querendo provar seu produto, muitas vezes concorrendo com empresas grandes e consolidadas. É necessário prezar pela eficiência, agilidade e capacidade de adaptação.

MG.3 Há quanto tempo esta empresa existe? 5 anos

MG.4 Quantos funcionários trabalham na sua empresa? 30 pessoas

MG5. Sua empresa fornece telefone celular e computador/notebook para os funcionários?

- Sim (Notebook)
- Não

MG5.1 (se a resposta acima for positiva) Fornece para:

- Todos os funcionários
- Apenas gestores
- Cargos de gestão, administrativos e técnicos

MG.6 Quais são os meios para comunicação interna usados na sua empresa? Cite todos que lembrar:

- E-mail

- Facebook
- Telefone
- WhatsApp
- Outro(s): Chat interno (Slack)

MG.6.1 Entre estes meios de comunicação citados, qual é o mais usado? Chat Interno - Slack

MG.6.1.1 Por que você acha que este meio é o mais usado? Acredito que por conta da facilidade e segurança. Da para usar o app no celular e acaba substituindo o e-mail e o WhatsApp.

MG.6.2 Quais vantagens e desvantagens você identifica no uso de cada um destes meios?

➤ E-mail:

Vantagens: Formaliza propostas e organiza arquivos para serem enviados.

Desvantagens: No dia-a-dia não é prático para mensagens curtas de respostas mais rápidas.

➤ Facebook:

Vantagens: Pode aproximar amigos de trabalho.

Desvantagens: Não acho muito adequado para mensagens de trabalho a não ser que seja o sistema para empresas que eles têm.

➤ Telefone:

Vantagens: É mais fácil para explicar coisas mais complexas, ou que precisam ser conversadas.

Desvantagens: As coisas não ficam “automaticamente escritas”, não é possível “salvar” a conversa e enviar arquivos.

➤ WhatsApp:

Vantagens: É prático, a pessoa olha e responde quando estiver disponível.

Desvantagens: Não é uma ferramenta “corporativa”, os arquivos não ficam salvos e “à mão” no computador.

➤ Outro(s): Slack

Vantagens: É prático, seguro. Acredito que substitui todas as outras menos o telefone.

Desvantagens: Não é possível conversar com pessoas de fora da empresa, como o WhatsApp, por exemplo.

MG.7 Você acredita que as startups incorporam novas ferramentas de comunicação interna com mais facilidade que outros tipos de empresa? Comente a sua resposta

- Não
- Sim - Startups são empresas geralmente pequenas ou de médio porte em que as pessoas tem mais autonomia e gostam de mudança.

MG.7.1 Esta adoção mais rápida de novas ferramentas, na sua percepção, traz alguma vantagem ou desvantagem para a comunicação interna das startups? Comente a sua resposta

- Não

(X) Sim - Acredito que traz vantagem pois a comunicação flui e fica mais rápida.

MG.7.2. Usa WhatsApp para uso:

- () Pessoal
 () Profissional
 (X) Ambos
 () Não usa o aplicativo

PG7.3 Razão pela qual não usa WhatsApp?(não se aplica)

MG.8 Indique a sua opinião a respeito de cada uma das afirmações abaixo sobre o uso de ferramentas de comunicação interna na sua empresa

<Opções de resposta>

- a) Discordo totalmente
 b) Discordo
 c) Neutro
 d) Concordo
 e) Concordo totalmente

	a)	b)	c)	d)	e)
1. E-mail é algo demorado e burocrático, e a tendência é que ele seja cada vez menos usado		X			
2. Consideradas vantagens e desvantagens, o WhatsApp é o melhor meio para a comunicação interna na nossa empresa		X			
3. Cada vez menos os funcionários trocam e-mails entre si				X	
4. O telefone ainda é o meio de comunicação interna preferido	X				
5. A maior parte dos e-mails vem do RH ou das chefias. Os empregados preferem outros canais		X			
6. O Facebook não é apropriado para a comunicação interna da nossa empresa					X
7. Só usamos telefone como último recurso. Antes preferimos tentar outros canais				X	
8. Os funcionários começaram a usar o WhatsApp espontaneamente para se comunicar. Esta prática não partiu da empresa ou foi por ela organizada					X
9. E-mail, hoje, é a ferramenta de comunicação interna mais importante		X			
10. Cada vez mais estamos migrando para o Facebook no que diz respeito à comunicação interna	X				
11. A gente decide tudo por telefone, Facebook e WhatsApp e usa o e-mail depois, para formalizar a comunicação	X				
12. A grande tendência hoje é usar várias ferramentas, cada uma para uma coisa	X				
13. Nada substitui a comunicação face a face					X

MG.9 Existe alguma política na sua empresa para o uso de cada ferramenta de comunicação, explicitando, por exemplo, que tipo de conteúdo por ser compartilhado pelos diferentes canais? Comente a sua resposta.

- Não
 Sim - Tentamos unificar a comunicação para evitar mal entendidos ou desorganização.

Modulo 3: DeepDive “uso de WhatsApp por startups”

D1. Qual das seguintes afirmações melhor descreve o uso do WhatsApp na sua empresa como ferramenta de comunicação interna:

- Não usamos
 Usamos pouco
 Usamos muito
 É o nosso principal meio de comunicação

D2. Você acredita que o WhatsApp interfira, de algum modo, na jornada de trabalho dos funcionários, por exemplo, ampliando tal jornada?

- Sim
 Não

Comentários: Usamos mais para informações urgentes. Não acontecem pedidos de trabalho ou cobranças.

D3. O que o WhatsApp trouxe de novo para a comunicação interna das startups? (assinale quantas alternativas desejar)

- Maior agilidade
 Mais ruído na comunicação
 Funcionalidades que faltavam, quais: _____
 Comodidade
 Mais produtividade
 Trabalhar pelo smartphone de maneira eficiente
 Aumento da informalidade na comunicação
 Confusão entre vida profissional e pessoal
 Mais eficiência
 Outros: _____

D4. Como gestor(a), você enxerga alguma vulnerabilidade nas informações corporativas trocadas por WhatsApp, especialmente quando o comparamos a outras ferramentas, como o email? (justifique sua resposta) Acho que talvez o problema esteja mais na obrigatoriedade de responder do que no fato de usar o WhatsApp. Se não é obrigada a responder acho que não prejudica em nada, só facilita.

D5. Já houve problemas na sua empresa causados pelo uso do WhatsApp?

- Não
 Sim:

D6. Você é capaz de identificar pontos positivos no uso do WhatsApp dentro da startup na qual trabalha?

- Não
 Sim: Mais prático e menos invasivo do que o telefone em horários ruins.

D7. Quais destas funcionalidades do WhatsApp são usadas na comunicação interna da sua empresa? Numere de 1 a 5, onde 1 é a mais usada e 5 a menos usada:

- (1) Troca de mensagens de texto
 (2) Troca de mensagens de voz
 (3) Criação de Grupos
 (5) Realização de chamadas
 (4) Troca de arquivos

D8. Em poucas palavras, o que você acha que é mais característico nos processos de comunicação interna mediado pelo WhatsApp? Serve para falar avisos rápidos e urgentes ou fazer perguntas ou comentários sobre algo pontual. Geralmente ocorre entre pessoas que trabalham mais juntas ou tem alguma intimidade.

D9. A médio e longo prazos, o que você acha que vai acontecer com a comunicação interna mediada por WhatsApp? Veio para ficar? É uma moda? Do jeito que usamos acho que é uma dosagem boa. Não seria tão bom deixar de usar o WhatsApp totalmente.

D10. Você conhece algum outro aplicativo com as mesmas funcionalidades do WhatsApp?

- Não (
 Sim:

D10. 1 Este aplicativo é usado na sua empresa? Não, sim, por quais razões?(Não se aplica)

D11. Sua empresa já criou grupos no WhatsApp?

- Sim
 Não

D11.1 Quem criou os grupos

- Colegas
 RH

- Gestor
 Outros: _____

D12. Quantas pessoas da empresa usam o WhatsApp para uso profissional?

- Todos
 Quase todos
 Menos da metade
 Ninguém
 Não tenho essa informação

D13 Você já teve algum problema de relacionamento com seus colegas de trabalho?

- Sim
 Não

D13.1 Já bloqueou algum colega de trabalho no WhatsApp?

- Sim
 Não

D13.2 Já conversou sobre acontecimentos do trabalho com colegas da empresa, após o expediente?

- Sim
 Não

D14. Você participa de grupos com seu gestor?

- Sim
 Não

D14.1 Seu chefe conversa com você pelo WhatsApp após o horário de expediente?

- Sim
 Não

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Módulo 1: Perfil Geral do Entrevistado(a)

PG1. Nome:

PG2. Qual é a sua idade? 29anos

PG3. Qual é o seu cargo?

Caso tenha mais de um, marque somente o principal.

- Gestor de RH
- Gestor de TI
- Outro: _____

PG4. Qual é o seu grau de instrução?

- Superior completo (graduação)
- Pós-graduação (especialização/MBA)
- Mestrado
- Doutorado

Módulo 2: Comunicação internanas startups (mídias no geral)

MG.1 A empresa em que você trabalha é uma:

- Microempresa
- Empresa de pequeno porte
- Empresa de médio porte
- Empresa de grande porte

Negócio: Educação e Tecnologia - Cursos profissionalizantes

MG.2 Trata-se de uma:

- Empresa nacional
- Multinacional

MG.2.1 O que significa uma startup para você? Empresa de tecnologia, com altíssimo potencial de crescimento e inovação, que ainda está em momento inicial

MG.3 Há quanto tempo esta empresa existe? Desde 2013 – 05 anos

MG.4 Quantos funcionários trabalham na sua empresa? 140 pessoas

MG5. Sua empresa fornece telefone celular e computador/notebook para os funcionários?

- Sim- notebook
- Não

MG5.1 (se a resposta acima for positiva) Fornece para:

- Todos os funcionários
- Apenas gestores
- Cargos de gestão, administrativos e técnicos

MG.6Quais são os meios para comunicação interna usados na sua empresa? Cite todos que lembrar:

- E-mail
- Facebook
- Telefone
- WhatsApp
- Outro(s): Skype e Slack

MG.6.1 Entre estes meios de comunicação citados, qual é o mais usado? Slack

MG.6.1.1 Por que você acha que este meio é o mais usado? Facilidade de mexer, permite ter grupos, anexar arquivos. Junta TDS as funcionalidades de todos os outros num lugar só.

MG.6.2 Quais vantagens e desvantagens você identifica no uso de cada um destes meios?

- E-mail: Permite textos mais longos, mas está ultrapassado.
- Facebook: Nunca usei corporativamente
- Telefone: Agilidade para falar, mas não permite anexar arquivos e nem falar com mais de uma pessoa ao mesmo tempo.
- WhatsApp: É pior para envio e armazenamento de arquivo. Sem muita segurança.
- Outro(s): --

MG.7Você acredita que as startups incorporam novas ferramentas de comunicação interna com mais facilidade que outros tipos de empresa? Comente a sua resposta.

- Não
- Sim - São empresas mais abertas a testar e a inovar.

MG.7.1Esta adoção mais rápida de novas ferramentas, na sua percepção, traz alguma vantagem ou desvantagem para a comunicação interna das startups? Comente a sua resposta.

- Não
- Sim –Vejo vantagens, pois independente da ferramenta,o mais importante é utilizar aquela que seja mais ágil e tenha maior chance de trazer retorno para empresa.

MG.7.2. Usa WhatsApp para uso:

- Pessoal
- Profissional
- Ambos
- Não usa o aplicativo

PG7.3 Razão pela qual não usa WhatsApp?(não se aplica)

MG.8 Indique a sua opinião a respeito de cada uma das afirmações abaixo sobre o uso de ferramentas de comunicação interna na sua empresa: <Opções de resposta>

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Neutro
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

	a)	b)	c)	d)	e)
1. E-mail é algo demorado e burocrático, e a tendência é que ele seja cada vez menos usado				X	
2. Consideradas vantagens e desvantagens, o WhatsApp é o melhor meio para a comunicação interna na nossa empresa	X				
3. Cada vez menos os funcionários trocam e-mails entre si					X
4. O telefone ainda é o meio de comunicação interna preferido				X	
5. A maior parte dos e-mails vem do RH ou das chefias. Os empregados preferem outros canais				X	
6. O Facebook não é apropriado para a comunicação interna da nossa empresa			X		
7. Só usamos telefone como último recurso. Antes preferimos tentar outros canais				X	
8. Os funcionários começaram a usar o WhatsApp espontaneamente para se comunicar. Esta prática não partiu da empresa ou foi por ela organizada			X		
9. E-mail, hoje, é a ferramenta de comunicação interna mais importante		X			
10. Cada vez mais estamos migrando para o Facebook no que diz respeito à comunicação interna		X			
11. A gente decide tudo por telefone, Facebook e WhatsApp e usa o e-mail depois, para formalizar a comunicação				X	
12. A grande tendência hoje é usar várias ferramentas, cada uma para uma coisa		X			
13. Nada substitui a comunicação face a face					X

MG.9 Existe alguma política na sua empresa para o uso de cada ferramenta de comunicação, explicitando, por exemplo, que tipo de conteúdo pode ser compartilhado pelos diferentes canais? Comente a sua resposta.

- (X) Não
- () Sim

Modulo 3: Deep Dive “uso de WhatsApp por startups”

D1. Qual das seguintes afirmações melhor descreve o uso do WhatsApp na sua empresa como ferramenta de comunicação interna:

- Não usamos
- Usamos pouco
- Usamos muito
- É o nosso principal meio de comunicação

D2. Você acredita que o WhatsApp interfira, de algum modo, na jornada de trabalho dos funcionários, por exemplo, ampliando tal jornada?

- Sim
- Não

Comentários: Isso depende muito do foco da pessoa. Não culpo o WhatsApp em si.

D3. O que o WhatsApp trouxe de novo para a comunicação interna das startups (assinale quantas alternativas desejar)?

- Maior agilidade
- Mais ruído na comunicação
- Funcionalidades que faltavam, quais:
- Comodidade
- Mais produtividade
- Trabalhar pelo smartphone de maneira eficiente
- Aumento da informalidade na comunicação
- Confusão entre vida profissional e pessoal
- Mais eficiência Outros:

D4. Como gestor(a), você enxerga alguma vulnerabilidade nas informações corporativas trocadas por WhatsApp, especialmente quando o comparamos a outras ferramentas, como o email? (justifique sua resposta) Acredito que sim, apenas para parte jurídica. Para aqueles que necessitam mais agilidade até agora não tivemos problemas.

D5. Já houve problemas na sua empresa causados pelo uso do WhatsApp?

- Não
- Sim:

D6. Você é capaz de identificar pontos positivos no uso do WhatsApp dentro da startup na qual trabalha?

- Não
- Sim: Produção audiovisual necessita muita agilidade, além da comunicação com parceiros após ter contrato fixado.

D7. Quais destas funcionalidades do WhatsApp são usadas na comunicação interna da sua empresa? Numere de 1 a 5, onde 1 é a mais usada e 5 a menos usada:

- (1) Troca de mensagens de texto
- (4) Troca de mensagens de voz
- (2) Criação de Grupos
- (3) Realização de chamadas
- (5) Troca de arquivos

D8. Em poucas palavras, o que você acha que é mais característico nos processos de comunicação interna mediado pelo WhatsApp? Facilidade e agilidade nas respostas.

D9. A médio e longo prazos, o que você acha que vai acontecer com a comunicação interna mediada por WhatsApp? Veio para ficar? É uma moda? Veio para ficar, porque facilita e todo mundo usa.

D10. Você conhece algum outro aplicativo com as mesmas funcionalidades do WhatsApp?

- () Não
- (X) Sim: Slack que usamos e ainda é melhor pois permite encaminhar anexos e deixa mensagens gravadas.

D10. 1 Este aplicativo é usado na sua empresa? Não, sim, por quais razões? Sim.

Explicado acima.

D11. Sua empresa já criou grupos no WhatsApp?

- (X) Sim
- () Não

D11.1 Quem criou os grupos

- () Colegas
- () RH
- (X) Gestor
- () Outros: _____

D12. Quantas pessoas da empresa usam o WhatsApp para uso profissional?

- () Todos
- (X) Quase todos
- () Menos da metade
- () Ninguém
- () Não tenho essa informação

D13 Você já teve algum problema de relacionamento com seus colegas de trabalho?

- () Sim

Não

D13.1 Já bloqueou algum colega de trabalho no WhatsApp?

Sim
 Não

D13.2 Já conversou sobre acontecimentos do trabalho com colegas da empresa, após o expediente?

Sim
 Não

D14. Você participa de grupos com seu gestor?

Sim
 Não

D14.1 Seu chefe conversa com você pelo WhatsApp após o horário de expediente?

Sim
 Não

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Módulo 1: Perfil Geral do Entrevistado(a)

PG.1 Nome:

PG.2 Qual é a sua idade? 36 anos

PG.3 Qual é o seu cargo?

Caso tenha mais de um, marque somente o principal.

Gestor de RH
 Gestor de TI (
 Outro:

PG.4 Qual é o seu grau de instrução?

Superior completo (graduação)
 Pós-graduação (especialização/MBA)
 Mestrado
 Doutorado

Módulo 2: Comunicação internanas startups (mídias no geral)

MG.1 A empresa em que você trabalha é uma:

- Microempresa
- Empresa de pequeno porte
- Empresa de médio porte
- Empresa de grande porte

Negócio: Plataforma de serviços. Conecta quem precisa com quem sabe fazer. Não é horizontalizado, existem concorrentes, mas não atendem ponta a ponta como a GetNinjas.

MG.2 Trata-se de uma:

- Empresa nacional
- Multinacional (brasileira)

MG.2.1 O que significa uma startup para você? O começo de uma empresa, a arrecadação de dinheiro, vender uma ideia consistente para obter investimentos. Ela precisa de investimentos, muito no início, até crescer. Muito aberta a pessoas diferentes, sem preconceitos, sem regras, é uma infância feliz. Isso diz muito sobre o restante (primeira vez que trabalha em Startup).

MG.3 Há quanto tempo esta empresa existe? 06 anos

MG.4 Quantos funcionários trabalham na sua empresa? Aproximadamente 100 pessoas

MG5. Sua empresa fornece telefone celular e computador/notebook para os funcionários?

- Sim: computador e notebooks, dependendo da área. (
-) Não

MG5.1 Fornece para:

- Todos os funcionários
- Apenas gestores
- Cargos de gestão, administrativos e técnicos

MG.6 Quais são os meios para comunicação interna usados na sua empresa? Cite todos que lembrar:

- E-mail
- Facebook
- Telefone
- WhatsApp
- Outro(s):** Slack/Mural

MG.6.1 Entre estes meios de comunicação citados, qual é o mais usado? Slack.

MG.6.1.1 Por que você acha que este meio é o mais usado? Dinâmico, interativo, todos conectados, vamos na direção de onde as pessoas estão. Reforço por e-mail. Ferramenta completa, que resolve, cria grupos, ágil, útil.

MG.6.2 Quais vantagens e desvantagens você identifica no uso de cada um destes meios?

➤ E-mail:

Vantagem: Registra/garante histórico.

Desvantagem: Não é dinâmico, obsoleto ➤

Facebook:

Vantagem: Todos estão lá / bom para amizade.

Desvantagem: Pessoas perdem muito tempo em redes sociais, relações conturbadas pelo facebook.

➤ Telefone:

Vantagem: ágil.

Desvantagem: não tem interatividade.

➤ WhatsApp:

Vantagem: ágil, funcional, grupos, rapidez.

Desvantagem: Perde-se muito tempo no Whats, deixa de ter conversas profundas, é viciante.

➤ Outro(s):Slack

Vantagem: Muitas funcionalidades.

Desvantagem: Está saindo das salas de reuniões para se discutir pelo slack, perde o contato pessoal, olho no olho.

MG.7Você acredita que as startups incorporam novas ferramentas de comunicação interna com mais facilidade que outros tipos de empresa? Comente a sua resposta

() Não

(X) Sim – Startup experimenta de tudo, mais que outras empresas, não tem medo de errar. Testa bastante, sem medo. É o espírito de não ter medo de errar e conhecer o diferente.

MG.7.1Esta adoção mais rápida de novas ferramentas, na sua percepção, traz alguma vantagem ou desvantagem para a comunicação interna das startups? Comente a sua resposta

() Não (

) Sim

(X) Depende – Vantagem: Disposição, adere rápido, bom para o RH. Desvantagem: Se demora para testar e experimentar por último, se demora é desvantagem, tem que estar na frente para saber o que funciona ou não.

MG.7.2. Usa WhatsApp para uso:

() Pessoal

() Profissional

(X) Ambos

() Não usa o aplicativo

MG.8 Indique a sua opinião a respeito de cada uma das afirmações abaixo sobre o uso de ferramentas de comunicação interna na sua empresa <Opções de resposta>

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Neutro
- d) Concordo
- e) Concordo totalmente

8. Os funcionários começaram a usar o WhatsApp espontaneamente para se comunicar. Esta prática não partiu da empresa ou foi por ela organizada				X	
9. E-mail, hoje, é a ferramenta de comunicação interna mais importante		X			
10. Cada vez mais estamos migrando para o Facebook no que diz respeito à comunicação interna		X			
11. A gente decide tudo por telefone, Facebook e WhatsApp e usa o e-mail depois, para formalizar a comunicação				X	
12. A grande tendência hoje é usar várias ferramentas, cada uma para uma coisa					X
13. Nada substitui a comunicação face a face					X
	a)	b)	c)	d)	e)
1. E-mail é algo demorado e burocrático, e a tendência é que ele seja cada vez menos usado				X	
2. Consideradas vantagens e desvantagens, o WhatsApp é o melhor meio para a comunicação interna na nossa empresa		X			
3. Cada vez menos os funcionários trocam e-mails entre si				X	
4. O telefone ainda é o meio de comunicação interna preferido		X			
5. A maior parte dos e-mails vem do RH ou das chefias. Os empregados preferem outros canais				X	
6. O Facebook não é apropriado para a comunicação interna da nossa empresa			X		
7. Só usamos telefone como último recurso. Antes preferimos tentar outros canais				X	

MG.9 Existe alguma política na sua empresa para o uso de cada ferramenta de comunicação, explicitando, por exemplo, que tipo de conteúdo por ser compartilhado pelos diferentes canais? Comente a sua resposta.

(X) Não– Manual para RH, o que usar para cada ferramenta, quando comunicar para cada rede social, para onde o Rh direciona suas mensagens, compartilhar. () Sim

Modulo 3: DeepDive “uso de WhatsApp por startups”

D1. Qual das seguintes afirmações melhor descreve o uso do WhatsApp na sua empresa como ferramenta de comunicação interna:

- () Não usamos
- () Usamos pouco
- (X) Usamos muito
- () É o nosso principal meio de comunicação

D2. Você acredita que o WhatsApp interfira, de algum modo, na jornada de trabalho dos funcionários, por exemplo, ampliando tal jornada?

- (X) Sim
- () Não

Comentários: Ampliação da jornada não, mas tira o foco, inclusive no café.

D3. O que o WhatsApp trouxe de novo para a comunicação interna das startups? (assinale quantas alternativas desejar)

- (X) Maior agilidade
- (X) Mais ruído na comunicação
- (X) Funcionalidades que faltavam, quais: foto, dinamismo e agilidade.
- (X) Comodidade
- (X) Mais produtividade
- (X) Trabalhar pelo smartphone de maneira eficiente
- (X) Aumento da informalidade na comunicação
- (X) Confusão entre vida profissional e pessoal
- (X) Mais eficiência
- (X) Outros: Ruído, fofoca, não tem romantismo. Velocidade que assusta. Temos que ter cuidado.

D4. Como gestor(a), você enxerga alguma vulnerabilidade nas informações corporativas trocadas por WhatsApp, especialmente quando o comparamos a outras ferramentas, como o email? Justifique sua resposta: Sim, WhatsApp é rápido, pronto, o gestor faz provas contra si, deveria ter treinamento para os gestores sobre o WhatsApp. Dá provas, ligar é melhor.

D5. Já houve problemas na sua empresa causados pelo uso do WhatsApp?

- (X) Não
- () Sim

D6. Você é capaz de identificar pontos positivos no uso do WhatsApp dentro da startup na qual trabalha?

- Não
- Sim–Veloz, ágil e funcionalidades.

D7. Quais destas funcionalidades do WhatsApp são usadas na comunicação interna da sua empresa? Numere de 1 a 5, onde 1 é a mais usada e 5 a menos usada:

- (1) Troca de mensagens de texto
- (5) Troca de mensagens de voz
- (2) Criação de Grupos
- (4) Realização de chamadas
- (3) Troca de arquivos

D8. Em poucas palavras, o que você acha que é mais característico nos processos de comunicação interna mediado pelo WhatsApp? Tem muita falta de interpretação, as vezes deturpa e o RH precisar entrar para intermediar as relações humanas e de trabalho. Exemplo: Líder e liderado.

D9. A médio e longo prazos, o que você acha que vai acontecer com a comunicação interna mediada por WhatsApp? Veio para ficar? É uma moda? Acho que vem para ficar, estão melhorando cada vez mais.

D10. Você conhece algum outro aplicativo com as mesmas funcionalidades do WhatsApp?

- Não
- Sim: Slack (compete bem).

D10. 1 Este aplicativo é usado na sua empresa? Não, sim, por quais razões? Sim, pelas funcionalidades.

D11. Sua empresa já criou grupos no WhatsApp?

- Sim
- Não

D11.1 Quem criou os grupos

- Colegas
- RH
- Gestor – Quando faltou luz.
- Outros:

D12. Quantas pessoas da empresa usam o WhatsApp para uso profissional?

- Todos
- Quase todos
- Menos da metade

- Ninguém
- Não tenho essa informação

D13 Você já teve algum problema de relacionamento com seus colegas de trabalho?

- Sim
- Não

D13.1 Já bloqueou algum colega de trabalho no WhatsApp?

- Sim – Ex-colega.
- Não

D13.2 Já conversou sobre acontecimentos do trabalho com colegas da empresa, após o expediente?

- Sim
- Não

D14. Você participa de grupos com seu gestor?

- Sim
- Não

D14.1 Seu chefe conversa com você pelo WhatsApp após o horário de expediente?

- Sim
- Não



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu sou Yara Santos, e convido você a participar, como voluntário(a), em uma pesquisa. Após ser esclarecida sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: A comunicação interna por meio do aplicativo WhatsApp

Pesquisador Responsável: Yara Santos

Telefone para contato: (11) 95578-9666

Orientador: Prof. Dr Marcelo Santos de Moraes

Objetivo: Queremos compreender se as startups brasileiras com atuação em São Paulo, por serem empresas inovadoras com negócios na maior metrópole do país, têm usado o WhatsApp de modo indiscriminado na comunicação interna, sem considerar as questões legais trabalhistas e de segurança da informação envolvidas neste processo, bem como tais empresas têm criado protocolos através dos quais se normatizam o uso do WhatsApp como ferramenta de trabalho.

Confidencialidade: O estudo não implica em nenhum tipo de risco para os participantes, que terão suas identidades preservadas, não sendo divulgada sua identificação em nenhum momento. As informações obtidas na entrevista, não serão dadas a qualquer pessoa fora do estudo, mas serão incorporadas à pesquisa na forma de dados.

O seu nome nunca será usado em qualquer tipo de relatório.

Não há despesas pessoais para o participante em nenhum momento, assim como não haverá compensação financeira à sua participação no estudo.

Direito de recusa ou retirada: A qualquer momento do estudo, você terá acesso ao responsável pela pesquisa, e poderá requerer a retirada desse consentimento. Sua participação é totalmente voluntária.

Yara Santos

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, portador (a) do Registro Geral (RG) de n.º _____ e do CPF n.º _____, concordo em participar do estudo “*A comunicação interna por meio do aplicativo WhatsApp*”, como sujeito. Foi devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora Yara Santos sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos. Concordo com uso das informações obtidas através da realização de uma entrevista pessoal. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

Eu li a informação acima. Tive a oportunidade de fazer perguntas sobre a pesquisa e todas as perguntas que eu fiz foram respondidas de maneira satisfatória. Assim, eu consinto voluntariamente com a minha participação como um sujeito neste estudo e compreendo que possuo o direito de me retirar a qualquer momento.

São Paulo, ____/____/2018

_____ Nome:

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite da participante.

Testemunhas (não ligadas a pesquisadora):

Nome: _____

Assinatura: _____

Nome: _____ Assinatura: _____
