

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA)
CAMPUS SÃO BORJA
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

**UM ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NA *STARTUP* CONUBE**

Anna Clara Pereira Machado

São Borja-RS

2022

ANNA CLARA PEREIRA MACHADO

**UM ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NA *STARTUP* CONUBE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas à Universidade Federal do Pampa, campus São Borja-RS.

Orientador(a): Larissa Conceição dos Santos

São Borja

2022

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

M149e Machado, Anna Clara Pereira Machado
UM ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NA STARTUP BRASILEIRA CONUBE / Anna Clara Pereira
Machado Machado.

46 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade
Federal do Pampa, RELAÇÕES PÚBLICAS, 2022.

"Orientação: Larissa Conceição dos Santos".

1. Comunicação interna. 2. Cultura organizacional. 3.
Startups. 4. Inovação. I. Título.

ANNA CLARA PEREIRA MACHADO

**UM ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NA *STARTUP* CONUBE**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Graduação apresentado como requisito
parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Relações Públicas à
Universidade Federal do Pampa, campus
São Borja-RS.

Trabalho de conclusão de curso defendido e aprovado em: 10 de março de 2022.

Banca examinadora:

Profa. Dra. Larissa Conceição dos Santos
Orientadora
UNIPAMPA

Profa. Dra. Elisa Lübeck
UNIPAMPA

Prof. Me. Fabio Frá Fernandes
UFSM



Assinado eletronicamente por **LARISSA CONCEICAO DOS SANTOS, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 11/03/2022, às 09:56, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **ELISA LUBECK, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 11/03/2022, às 14:55, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **Fabio Frá Fernandes, Usuário Externo**, em 11/03/2022, às 16:39, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0750833** e o código CRC **C5221F09**.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho.

A minha orientadora, Larissa Conceição dos Santos, pelas valiosas contribuições dadas durante todo o processo e durante toda jornada acadêmica. Sem sua assistência e envolvimento dedicado em todas as etapas do processo, este projeto nunca teria sido realizado, além disso gostaria de agradecer também por todo carinho, amizade, incentivo e apoio.

Sou eternamente grata a cada pessoa que esteve comigo nesta linda trajetória, começando pela minha família que me apoiou e me proporcionou a oportunidade de realizar mais um sonho, em especial a minha irmã Fabrinny que nos momentos mais difíceis me deu apoio e nunca deixou de acreditar em mim, gostaria também de agradecer a minha mãe e ao meu pai que sempre me incentivaram e me proporcionaram esse privilégio de poder estudar.

Nessa caminhada encontrei pessoas incríveis, nas quais agradeço por cada momento vivo e pela amizade, em especial à minha turma e a todos os professores do Curso de Relações Públicas, a Amanda que fomos companheiras de apartamento e de curso, Cleicy, Guilherme, Vinicius, Marieli, Victor, Carol, Beatriz, Karina e Duda sem vocês essa etapa não teria sido a mesma, pois foi com essa união que nos tornamos mais fortes e acabamos nos tornando uma família.

Sou eternamente grata por todas as experiências e oportunidades que a Universidade Federal do Pampa me ofereceu, pois foi realmente único e enriquecedor. São Borja me proporcionou coisas incríveis, conheci pessoas que quero levar comigo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Composto de Comunicação Organizacional Integrada	21
Figura 2 - Tecnologias da Indústria 4.0	25

RESUMO

A pesquisa busca compreender e analisar a Cultura Organizacional e a comunicação interna em empresas do tipo *Startups*, tendo como foco entender de que maneira ela se desenvolve, e como ela influencia as atividades de comunicação interna nesse tipo de organização. Para tanto, escolheu-se como objeto de estudo de caso a startup brasileira Conube, do segmento de contabilidade, sediada na cidade de São Paulo. O estudo, de natureza exploratória, teve como metodologias principais a pesquisa bibliográfica, que busca a compreensão acerca da temática abordada, a pesquisa exploratória documental, bem como o estudo de caso, cujo objeto de análise foi a empresa Conube. Para a coleta de informações sobre a cultura e a comunicação internas, realizou-se uma entrevista semiestruturada, composta por 10 perguntas abertas, direcionada a gestora de recursos humanos da *startup*. Como principais resultados, observa-se a estreita relação entre cultura organizacional e comunicação interna, as particularidades de tais fatores quando se trata de uma empresa do tipo *startup*, cujas principais diferenças residem na importância da inovação, da criatividade, da gestão do conhecimento e do favorecimento ao ambiente colaborativo entre os colaboradores das startups.

Palavras chave: Comunicação interna; Cultura organizacional; Startups. Inovação.

ABSTRACT

The research seeks to understand and analyze the Organizational Culture and internal communication in Startups-type companies, focusing on understanding how it develops, and how it influences internal communication activities in this type of organization. For this purpose, the Brazilian startup Conube, in the accounting segment, based in the city of São Paulo, was chosen as a case study object. The study, of an exploratory nature, had as main methodologies the bibliographic research, which seeks to understand the theme addressed, the exploratory documental research, as well as the case study, whose object of analysis was the company Conube. To collect information about the culture and internal communication, a semi-structured interview was carried out, consisting of 10 open questions, directed to the startup's human resources manager. As main results, there is a close relationship between organizational culture and internal communication, the particularities of such factors when it comes to a startup-type company, whose main differences lie in the importance of innovation, creativity, knowledge management and favoring the collaborative environment among startup employees.

Keywords: Internal communication; Organizational culture; Startups.Innovation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	13
3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
3.1 Elementos e características da cultura organizacional.....	16
3.2 A cultura da inovação.....	17
4 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	20
4.1 Comunicação organizacional e comunicação interna.....	20
4.2 A interface entre a comunicação interna e a cultura organizacional.....	22
5 A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E O BOOM DAS <i>STARTUPS</i>.....	24
5.1 Desenvolvimento tecnológico e avanços da Indústria 4.0.....	24
5.2 O <i>boom</i> das <i>Startups</i> no Brasil.....	26
5.3 As <i>startups</i> possuem uma Cultura diferenciada?.....	28
6 ESTUDO DE CASO DA STARTUP BRASILEIRA CONUBE.....	30
6.1 Transcrição e análise da entrevista com a Gestora de RH da Conube.....	30
6.2 Panorama da cultura e da comunicação interna da <i>startup</i> Conube.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
APÊNDICES.....	43
ANEXO.....	44

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa destacar e elucidar os processos de implementação da Cultura Organizacional dentro de Startups, tendo como foco entender de que maneira ela se manifesta, e como ela influencia no desenvolvimento de atividades de comunicação interna articuladas dentro destes tipos de organização. Assim sendo, o trabalho possui como base a importância da implementação da Cultura Organizacional dentro de qualquer organização, observando que apenas a partir dela uma empresa consegue estabelecer sua identidade, suas particularidades, regras, diretrizes próprias e, difundi-las por meio de sua prática estratégica e assertiva.

Mediante o exposto acima, o presente trabalho tem como foco o processo de efetivação da Comunicação Organizacional dentro de ambientes inovadores, sendo que, a pesquisa se atem a observar como este processo ocorre especificamente dentro de *Startups*, as quais representam um importante fator de mudanças e revoluções organizacionais mediante seu afastamento de modelos tradicionais e lineares na implementação de estratégias e tomadas de ação.

Para observar tal cenário no campo prático e não apenas no campo teórico, e, tendo como base a busca pelo entendimento do processo de implementação da cultura organizacional dentro de *startups*, optou-se por realizar um Estudo de Caso, tendo a empresa Conube como objeto específico de pesquisa.

Sendo assim, o presente trabalho visa primeiramente a delimitação da comunicação e cultura organizacional e das características gerais sobre *startup* por meio de levantamento bibliográfico e documental, para que inicialmente se tenha um pleno entendimento sobre a temática, e posteriormente, partir para a observação deste processo também no campo prático, a partir do estudo de caso na empresa Conube dentre os períodos de fevereiro a maio de 2021.

Este trabalho foi baseado nos pensamentos dos autores Curvello, Marlene Marchiori e Kunsch, nos quais elucidam a importância do alinhamento entre fluxos de comunicação interna e a cultura organizacional, que é percebida perante a conexão entre social e cultural, conceitos distintos, mas inter-relacionados dentro desse sistema de ideias, pois a partir dessa sinergia nasce a identidade da organização, sendo ela fundamental para criação e permanência da organização no mercado.

Quando nos referimos a startups, estamos falando de um novo modelo de organização no qual possuem pilares como a inovação, compartilhamento de

conhecimento e a autonomia dos colaboradores, sendo diretrizes norteadoras para a cultura da organização.

A implementação da cultura organizacional é um fator muito importante dentro das empresas, pois, é a partir dela que se consolida a real efetivação da missão, visão e valores no meio prático das organizações, mostrando como consequência que a clara definição dos princípios norteadores seguidos pela empresa e disseminados dentro da mesma, reverbera em um incremento muito positivo no clima organizacional, fazendo com que todos os segmentos e esferas que abarcam a empresa estejam alinhados entre si.

Quando se investe em estratégias de implementação e difusão da cultura organizacional, o ambiente acaba denotando clara sinergia entre todas as partes pertencentes à organização; desde o discurso empregado pelos líderes, gerentes e fundadores, até mesmo entre os colaboradores, os quais executam suas tarefas de maneira muito mais clara e concisa, compreendendo todo o contexto que permeia sua atividade, e não se enxergando apenas como um simples tarefeiro, mas sim como parte pertencente à organização.

Quanto mais se tem noções de elaboração e execução de processos organizacionais, mais chances a empresa tem de se legitimar perante todos os seus públicos, seja ele o público interno, o qual por meio da implementação irá compreender o clima organizacional da empresa de maneira muito mais clara, otimizando seu entendimento e adequação ao perfil da empresa, bem como o público externo e misto, os quais terão uma imagem melhor consolidada sobre as principais características da organização, compreendendo assim seus alinhamentos e formas de funcionar, ocasionando em um caminho mais fácil para legitimação da empresa dentro de seu meio pertencente.

O campo da Comunicação Organizacional vem passando por constantes mudanças, principalmente no que diz respeito às formulações das estratégias traçadas para sua implementação. Tais mudanças ocorreram principalmente com o advento da tecnologia, o qual mudou toda a dinâmica que envolve as empresas, obrigando-as a se reconfigurarem e se adequarem às novas formas de se fazer e pensar comunicação, partindo agora, da necessidade do uso de ferramentas digitais para efetivar tais ações.

Partindo também deste contexto de mudanças mercadológicas advindas das reconfigurações vigentes, podemos observar um crescente distanciamento de muitas

organizações com os formatos lineares de se fazer e pensar comunicação, as quais manifestam uma nova tendência do incremento de processos inovadores e criativos dentro da aplicação de estratégias de comunicação interna e organizacional. Sendo que, o principal modelo de organizações que se incluem neste perfil são as *startups*.

Tendo o cenário exposto acima, o presente trabalho visa analisar a comunicação interna e a cultura organizacional da empresa Conube, no qual é preciso entender se sua comunicação segue modelos inovadores de comunicação, além de estudar se a empresa leva em consideração a cultura organizacional da empresa com a individual dos colaboradores e se os colaboradores são instigados a serem inovadores a partir da política interna da empresa.

Deste modo, o estudo visa responder ao problema de pesquisa: “de que modo a Startup Conube desenvolve a cultura organizacional e a comunicação interna? Para isso, foram estabelecidos como objetivo geral: Investigar a comunicação interna e a cultura organizacional da *Startup* Conube; e, a partir deste, foram delimitados os objetivos específicos, a saber: Analisar quais são as estratégias de comunicação utilizadas para o público interno da empresa; investigar se a cultura organizacional da *startup* influencia na comunicação interna, além de compreender se há um alinhamento entre tais fatores.

A presente pesquisa foi realizada a partir do estudo de caso da *startup* Conube, com a finalidade de explorar esse campo de estudo sobre a cultura e a comunicação organizacional nas *startups*, pela ótica das relações públicas, pois, ao realizar a pesquisa, notou-se que não há muitos estudos relacionados às relações públicas e à cultura organizacional em *Startups*.

Explicita-se também, que parte da motivação do estudo surgiu mediante o gosto pessoal da autora, tendo como afinidades temáticas que envolvam principalmente comunicação interna e suas estratégias, e, após análises sobre este meio, observou a falta de produções envolvendo Comunicação Organizacional e *Startups*, demonstrando posteriormente a demanda de elaborar algo que aliasse a análise destas duas temáticas também no campo prático, a fim de promover um concreto entendimento sobre a presença e aplicação da comunicação organizacional dentro destas empresas as quais estão inseridas no meio de inovação. Já a escolha da empresa Conube, para o estudo de caso, justifica-se pelo conhecimento da startup e contatos pessoais com colaboradores, além da disponibilidade da organização e de seus colaboradores em participar desta pesquisa.

Assim sendo, o assunto abordado também é um campo interessante para a atuação das relações públicas dentro dessas startups, onde, a partir das atividades executadas, podem melhorar o clima organizacional, e conseqüentemente aumentar o rendimento e satisfação dos colaboradores.

Esse entendimento é alçado a partir da análise de uma entrevista feita a uma colaborada da empresa objeto de estudo deste trabalho, onde se observa as estratégias e as características adotadas pela empresa para manter-se em um patamar elevado de informação, humanização e qualidade no serviço ao cliente.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Como característica metodológica, o presente estudo qualifica-se como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Como meio de se efetivar a pesquisa, foi realizado um estudo de caso, o qual contou primeiramente com a pesquisa documental e bibliográfica, e posteriormente, com as entrevistas semiestruturada para compreender o funcionamento e implementação da comunicação organizacional de modo mais aprofundado dentro do objeto de estudo (a empresa Conube).

Segundo Minayo (2013), a pesquisa qualitativa identifica alguns fatores que não podem ser mensurados em números e que, por sua vez, necessitam ser interpretados para a análise, sendo que, esse tipo de pesquisa abrange o universo do significado e da compreensão das relações, envolvendo observar as ações e refletindo sobre elas para realizar um estudo de interpretação profunda das informações, para, assim, torná-las fidedignas.

Quanto ao objetivo do estudo da pesquisa de caráter exploratório, Gil (2008) afirma:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores [...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. (GIL, 2008, p. 27).

Mediante o autor, a pesquisa exploratória contribui para esclarecer o tema proposto e tornar as informações mais objetivas e claras, possibilitando o delineamento geral do estudo. Do ponto de vista de procedimentos técnicos, este estudo utilizará inicialmente uma pesquisa bibliográfica para amparar e embasar os seguintes passos metodológicos.

Sendo assim, para alcançar os objetivos aqui propostos, o primeiro passo é uma pesquisa bibliográfica, onde são estudados assuntos relacionados à cultura organizacional, à comunicação interna e ainda sobre as empresas do tipo *startups*. Para isso, foi realizado o levantamento em livros e artigos científicos para obter o respaldo teórico referente à cultura organizacional, à comunicação interna e à startups e sua cultura.

De acordo com Stumpf (2017) a pesquisa bibliográfica é:

Um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico. (STUMPF, 2017, p. 51).

Para o cumprimento dos objetivos propostos, tendo em vista a finalidade de compreender a comunicação e cultura organizacional de empresas do tipo *startup*, optou-se por realizar o estudo de caso, o qual, de acordo com Gil (2008), é caracterizado pela análise minuciosa de algum objeto que permita o conhecimento, de forma que, sem ele, não seria possível descobrir os resultados da pesquisa. Da mesma forma, Yin (2010) considera o estudo de caso como método de pesquisa usado em diversas situações em prol do conhecimento do comportamento de indivíduos ou grupos em eventos da vida real.

Desse modo, foi escolhida a empresa Conube para a realização do estudo. A Conube, que é uma empresa privada, do tipo *startup*, fundada na cidade de São Paulo, que trabalha com contabilidade online, com a missão facilitar a vida do empreendedor nesse campo da contabilidade e burocracia.

Logo após ao levantamento bibliográfico da etapa anterior, realizou-se uma entrevista com a gestora do RH, pessoa responsável por coordenar os demais setores junto com os demais integrantes do RH da empresa.

Posteriormente, foi considerada a realização de uma análise documental, com vistas ao levantamento de documentos oficiais da empresa, relacionados ao ambiente interno e aos elementos culturais e comunicacionais da Conube. A expectativa é contar com a análise do manual de cultura, manual de conduta, materiais divulgação dos eventos e por fim, estratégias de comunicação interna aplicadas na empresa, a fim de entender a relação entre cultura organizacional e comunicação interna.

Porém, apesar de ter tido acesso a documentos internos, que dizem respeito à política de cultura da *startup*, tais informações são consideradas sigilosas, deste modo, os documentos foram importantes na etapa exploratória do trabalho, para o conhecimento da empresa, mas não podem ser utilizados como objeto de análise, sendo, portanto, adotada como principal fonte de informação a entrevista com a gestora do RH da Conube.

Durante a pesquisa todas as informações solicitadas foram respondidas, com exceção do manual de cultura, que no primeiro momento seria disponibilizado, mas

no final não foi entregue como esperado.

Como consequência, optou-se pela realização de uma entrevista semi-estruturada, como meio de coleta direta de informações com a responsável pelo setor de RH, indicada pelos CEO da empresa, pois ela é quem lida diretamente com os assuntos da cultura e de comunicação interna na Conube. Entende-se aqui, conforme sustentam Goode e Hatt (1969, p. 237), que o emprego da metodologia de entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação.”

A presente entrevista, composta por 10 perguntas abertas, foi aplicada em março de 2021, via “*Google meet*”, visto que é importante ressaltar que durante este período as coisas tiveram grandes mudanças devido a pandemia. A entrevista teve como objetivo conhecer as estratégias de comunicação interna e a cultura organizacional da startup, tendo 1h17min de entrevista. A coordenadora do departamento frisa muito bem que foi no início do ano de 2021 que conseguiram estruturar os departamentos dentro da organização e que o RH fica responsável pela aplicação das estratégias de comunicação interna, e pelos comitês, e entre eles há dois comitês de comunicação, um que fica responsável pela comunicação interna e outro que trabalha o marketing e a comunicação externa.

O roteiro da entrevista encontra-se disponível no Apêndice A.

Após a realização da entrevista, registrada por meio de gravação em áudio e vídeo (plataforma Google Meet), ela foi transcrita para posterior análise qualitativa, de acordo com os critérios estabelecidos nesta pesquisa, a saber: a comunicação interna, a inovação, a cultura organizacional, gestão do conhecimento, conforme detalhados do Quadro analítico, disponibilizado no Apêndice B.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Elementos e características da cultura organizacional

Toda organização tem suas particularidades, tais como a cultura, o clima, as regras, as crenças, a forma de trabalhar entre outros pontos, a forma como é desenvolvida essa cultura reflete diretamente nas atitudes que os colaboradores empregam dentro das organizações e, conseqüentemente, como encaram os problemas e a imagem da empresa, pois, conforme afirma Kafela (2012, tradução nossa):

a cultura organizacional e a forma como as pessoas atuam e interagem além de ser fortemente influenciada em tudo que se é feito, além de coordenar os objetivos da organização, as normas comportamentais e as ideologias dominantes.¹

Além do mais quando se fala em cultura é necessário que a cultura individual dos colaboradores esteja alinhada com o da organização, pois (THÉVENET, 1989, p.154 *apud* CURVELLO, 2012 p.37) afirma que:

A cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa; é fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem. Seria, por conseguinte, presunção tentar mudá-la ou imprimir-lhe qualquer outra direção. Não se pode dizer que, para lá dos sinais, dos símbolos, dos comportamentos individuais, há lógicas de ação profundamente enraizadas no “subconsciente” da empresa e, ao mesmo tempo, promover métodos mais ou menos fiáveis de transformação dessa realidade (THEVENET, 1989, p. 154)

Podemos observar que é de grande importância as ações, crenças e hábitos das pessoas que representam a empresa, sejam eles os fundadores ou mesmo os gerentes. Schein (CURVELLO 2012), atribui aos líderes e aos fundadores das organizações, a criação e moldagem do que poderá vir a ser a cultura de uma organização, passando esses a serem elementos-chaves para desvendar a cultura. Logo, para que exista concordância entre o que está definido como valores e as ações, são necessários que estejam alinhados os valores pessoais com os da

¹ Do original: Kafela afirma que “la cultura organizacional muestra la forma en cómo la gente actúa e interactúa y es influenciada fuertemente en todo lo que hace, además de que coordina los objetivos de la organización, las normas de comportamiento y las ideologías dominantes.

organização.

De acordo com a pesquisadora Marlene Marchiori, são as pessoas em uma organização que dão sentido a sua realidade, por meio da cultura e da comunicação. Para a autora, a cultura organizacional é construída a partir das pessoas e, por conseguinte, derivam da comunicação: do modo como as pessoas se relacionam, apreendem a realidade e significam os elementos dentro de uma organização. Assim, se a cultura é uma construção de significados, esse processo é continuamente desenvolvido por meio da comunicação, em uma relação direta e intrínseca (MARCHIORI, 2018).

Compreende-se que a cultura organizacional é um fator muito importante, pois, a partir dela é que se criam os valores e a missão da organização, pois “os valores, junto com os outros componentes da cultura organizacional, determinantes do comportamento organizacional” (TRIANDIS, 1994, *apud* TAMAYO, 2000, p.296).

Com a implementação da cultura e valores organizacionais, as organizações passam a ter um sistema de conhecimento compartilhado em vários níveis (MARCHIORI, 2018). A partir disso, entende-se que todos os fluxos comunicacionais também se caracterizam como um tipo de cultura que a empresa emprega.

3.2 A cultura da inovação

Para iniciarmos a compreensão sobre o que se trata a cultura da inovação, é necessário abordarmos a cultura organizacional, que é entendida como um grupo de valores e crenças que norteiam os caminhos que determinada empresa irá percorrer em seus negócios. Além disso, essa cultura é encarregada da integração interna e da adaptação externa dos funcionários da empresa (LAVRADO *et al.*, 2020).

A cultura é o meio em que as pessoas constroem a realidade e percebem o mundo em que vivem, compreendendo desde as ações e expressões até os objetos que nos deparamos no dia a dia. Quando nos deparamos com uma empresa, a situação não é tão diferente, pois por trás de toda organização existem pessoas. Estas, por sua vez, carregam as suas próprias crenças e, através disso e das suas experiências e da sua cultura, constroem a cultura da própria empresa (LAVRADO *et al.*, 2020).

Com isso, podemos observar a importância das pessoas - líderes, fundadores e, posteriormente, funcionários - dentro das organizações, pois o comportamento

humano influencia a cultura organizacional, assim como é influenciado por ela. É a representação cultural da organização, que varia de acordo com a sociedade, “o que explica como a mesma empresa, situada em lugares diversos, pode constituir culturas organizacionais diferentes” (LAVRADO et al., 2020, p. 94).

Pode-se conceituar que a cultura organizacional é formada por três características, dispostas por Lavrado et al. (2020):

1. O estilo de trabalho e comportamento dos funcionários;
2. Os valores que fundamentam as ações das organizações, sejam elas formais ou informais.
3. As crenças, percepções, sentimentos e pensamentos.

Essas três características formam uma perspectiva cultural, que pode resultar na ampliação da cultura organizacional, ao que diz respeito aos procedimentos de inovação, pois a cultura possibilita técnicas organizacionais que sejam inovadoras e criativas. É relevante explicar que compreendemos que a cultura da inovação é uma ramificação da cultura organizacional.

A cultura organizacional, que incentiva a capacidade de inovação, que tolera risco e apoia o crescimento pessoal e o desenvolvimento, pode ser denominada como cultura de inovação. Este conceito contempla os elementos da cultura da empresa que possibilitam a constituição de inovações (VENDLER; MAÇANEIRO, 2018, p. 122).

Podemos complementar esse conceito com a ideia de Lavrado et al. (2020) de que a cultura da inovação favorece a implementação da tecnologia na atualidade, pois entende-se como inovação produtos ou processos (SILVA; VALENTIM, 2018), com elevada tecnologia, que são introduzidos nas organizações.

A inovação apresenta-se de vários modos. De acordo com Lavrado et al. (2020), ela pode ser inovação de produto, com a introdução de novos produtos e/ou serviços de acordo com a necessidade da empresa, ou inovação de processo, que é a implementação de novos recursos nos processos de produção e/ou nas operações de serviços das organizações.

A inovação pode ser do tipo técnica, que abrange os produtos e/ou serviços e os processos de produção, ou do tipo administrativa, que diz respeito à estrutura organizacional da empresa. As inovações podem ser classificadas em radicais ou incrementais, onde as radicais reorientam as práticas de uma empresa e as incrementais são as inovações de rotina. Elas também podem ser de sustentação,

quando tecnologias são utilizadas para melhorar determinado produto ou serviço que já existem, ou disruptiva, onde são produzidos novos produtos ou serviços com custo menor para o público (LAVRADO et al., 2020).

As inovações de sustentação são, geralmente, utilizadas pelas empresas que já estão consolidadas no mercado, para melhorar a qualidade dos seus produtos e o fornecimento dos serviços oferecidos para o público. As empresas que estão iniciando apresentam a inovação disruptiva, pois apresentam produtos mais baratos e estão mais focadas em chamar a atenção dos clientes e conquistar o seu público.

Segundo Lavrado et al. (2020), todos esses processos de inovação podem ser executados de maneira fechada ou aberta. Quando uma empresa conduz as suas inovações de forma fechada elas utilizam seus próprios recursos através de seus departamentos internos. Já a condução dos processos de maneira aberta é realizada através de modelos de negócios que possibilitam a contribuição, com soluções ou estratégias, de agentes tanto internos quanto externos à empresa.

Escolher os caminhos da cultura da inovação beneficia as empresas na parte competitiva - entre as organizações - e na sua permanência no mercado.

Promover uma cultura organizacional voltada à inovação e ao compartilhamento do conhecimento tácito faz-se necessário para todas as organizações que pretendem evoluir ou simplesmente sobreviver na sociedade atual (SILVA; VALENTIM, 2018, p. 462).

Silva e Valentim (2018) enfatizam que a cultura organizacional, no que se diz respeito a sua ramificação na cultura da inovação, é relevante não apenas para as organizações, mas também para o desenvolvimento da região onde as empresas estão inseridas ou atuam.

Nesse sentido, surge o interesse por entender este contexto de inovação e que afeta a comunicação e cultura organizacional, como o desenvolvimento da Indústria 4.0 e o surgimento das Startups, para observar como estas últimas possuem sistemas culturais e comunicacionais distintos das organizações ditas “tradicionais”.

Para isso, no próximo capítulo analisa-se a comunicação interna e sua relação com a cultura organizacional, pois, entendendo essa relação, pretende-se posteriormente observar o que dizem os estudos sobre as startups e analisar, a partir do estudo de caso, se há diferenças na cultura e na comunicação interna de uma empresa desse modelo, tal como a Conube.

4 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação organizacional delimita-se como sendo a forma em que as organizações exercem a comunicação e colocam suas ações em prática, a partir da teoria organizacional do autor Maximiano (2007), é possível classificá-la em dois modelos de organização: o mecanicista, com ênfase nas regras; e o orgânico, com ênfase nas pessoas. O autor afirma, ainda, que:

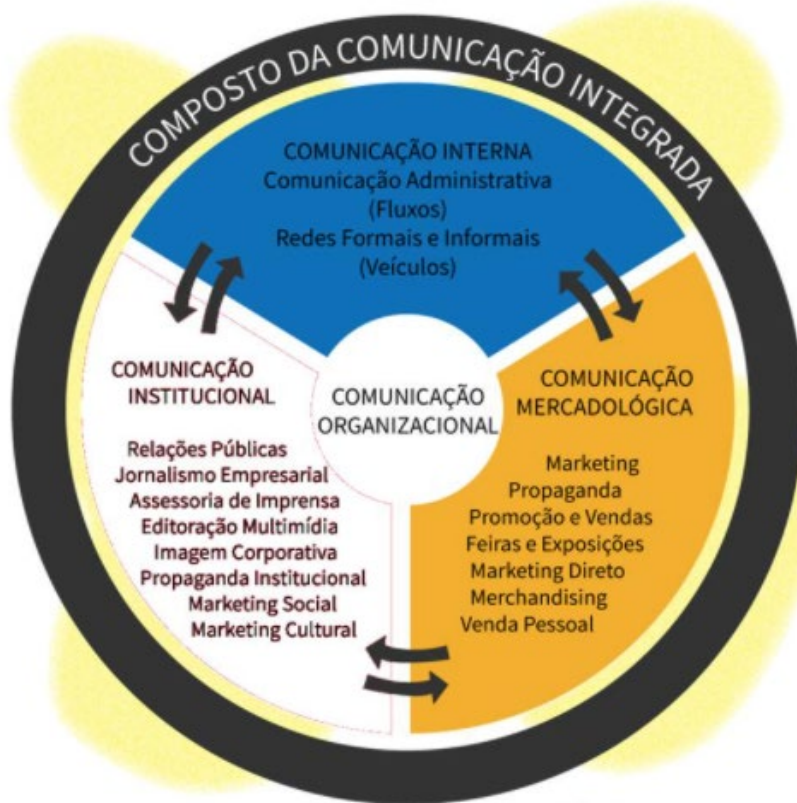
O mecanicista caracteriza-se por “organizações hierarquizadas, burocráticas, especializadas e adequadas a condições ambientais estáveis”. O modelo orgânico é assim definido: Organizações flexíveis, com redefinição contínua de tarefas e organogramas de pouca utilidade, adequadas a condições ambientais dinâmicas. (MAXIMIANO, 2007, p. 217).

A partir disso, podemos aferir que a comunicação organizacional está fortemente ligada à cultura organizacional e à comunicação interna. Segundo Berlo (2003), dentro de uma organização de qualquer espécie, sua existência só é possível por meio da comunicação. Com isso, Maximiano (2007) traz duas preocupações básicas em relação à comunicação dentro das organizações: a primeira delas é a comunicação entre pessoas, e, a segunda, o mecanismo de integração nas organizações. Em detrimento desse cenário, a execução de ações planejadas e alinhadas a partir da missão da organização, exercem um papel fundamental para a organização juntamente com a cultura organizacional, tornando-se uma aliada para exercer a comunicação dentro das organizações.

4.1 Comunicação organizacional e comunicação interna

De acordo com Kunsch (2003, p. 150), torna-se de suma importância a realização da comunicação integrada, sendo que “é necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional”. A autora exemplifica ainda, de que maneira a comunicação organizacional é permeada pela comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e administrativa formando o mix, composto da comunicação organizacional, conforme pode ser observado na figura 1, do Composto de Comunicação Integrada.

Figura 1 - Composto de Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: KUNSCH, 2003, p.151

Portanto, a Comunicação organizacional, quando trabalhada de forma integrada, proporciona uma oportunidade para que a organização possa “se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral” (KUNSCH, 2003, p. 150).

Partindo para o entendimento sobre a área da comunicação interna e a importância das Relações Públicas neste contexto, entende-se que a comunicação interna trabalha a comunicação de forma estratégica, pois “visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis” (KUNSCH *apud* REGO, 2002, p. 34). Nesse sentido, Kunsch (2003, p. 154) afirma que “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. Portanto, é importante trabalhar a comunicação com os colaboradores de forma que estes sintam-se valorizados e pertencentes à organização.

Para isto, as atividades de relações públicas buscam exatamente esse

resultado, pois tem como principal objetivo relacionar-se da melhor forma possível com o público usando a comunicação interna e administrativa no ambiente e nos processos internos da organização, guiados pelos valores e pela cultura organizacional. Desse modo, dentro do contexto citado, o relações públicas pode contribuir para melhorar o relacionamento dentro das organizações, por meio de uma comunicação que esteja alinhada com a cultura e os valores organizacionais, gerando um clima de trabalho satisfatório e colaborando para a consecução dos objetivos organizacionais.

4.2 A interface entre a comunicação interna e a cultura organizacional

Visto que as organizações estão trabalhando de forma flexível, já que estamos em um meio globalizado no qual existe uma alta miscigenação e um grande fluxo de informações, dentro e fora das organizações, por isto Marchiori (2010) afirma que: as organizações têm a “exigência que se impõe é a criação de ambientes mutáveis, ágeis e dinâmicos, dispostos e prontos para o desenvolvimento de novos processos, sejam eles de estrutura, de tecnologia ou de recursos humanos.”

Marchiori (2018) sugere que as interações sociais são sustentadas nas conversações entre as pessoas. A autora observa a existência de dois níveis de comunicação: tática e estratégica. A comunicação tática é a comunicadora de fatos ocorridos, tem função informativa e básica, sendo determinante que se processe a partir das organizações. A comunicação estratégica é a geradora de fatos, criadora de contextos. Sugere um novo comportamento porque tem a função de cocriar o futuro da organização.

Na visão de Anne et al. (2005), uma organização não saudável é a que não consegue “converter estratégia em ações”. Ou seja, de acordo com os autores, é muito importante que as empresas possuam um processo que promova a interação social, em diferentes realidades, fomentando a credibilidade das relações internas e mantendo viva a identidade de uma organização.

A autora Marlene Marchiori (2018) destaca que a sobrevivência da organização e, conseqüentemente, o fortalecimento de suas redes de relacionamento; valorização interna de suas relações; ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo; estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios;

fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis, permitindo maior flexibilidade, criatividade e, conseqüentemente, inovação organizacional; comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e as expectativas dos funcionários; aproximação de pessoas, com respeito mútuo; conquista de credibilidade e legitimidade organizacionais internas (MARCHIORI, p.157, 2010).

5 A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E O BOOM DAS *STARTUPS*

5.1 Desenvolvimento tecnológico e avanços da Indústria 4.0

O conceito de Indústria 4.0 surgiu pela primeira vez em 2011, originário da Alemanha, pode ser entendido como uma Quarta Revolução Industrial que consiste em um grupo de tecnologias que permite a associação do mundo físico, biológico e digital (BOLZAN, 2019). Para entendermos melhor a Indústria 4.0 é interessante resgatarmos brevemente sobre as Revoluções Industriais que aconteceram no decorrer da história.

Durante os últimos 200 anos, três marcos históricos foram definidos como revoluções industriais, sendo todos eles observados e diagnosticados após sua ocorrência: Primeira Revolução Industrial (1780), Segunda Revolução Industrial (1939) e a Terceira Revolução Industrial (1960), também chamada de Revolução Digital (BOLZAN, 2019, p. 16).

A Primeira Revolução Industrial (1780) foi desencadeada pela implementação da indústria e da fabricação de máquinas em uma economia que era agrária. A Segunda Revolução Industrial (1939), também conhecida como Revolução Tecnológica, impulsionou-se pela produção industrial em massa, com a aplicação da “eletrificação das fábricas e o processo de linhas de montagem, que aumentaram a produção das indústrias” (BOLZAN, 2019, p. 17).

A Terceira Revolução Industrial (1960), também Revolução Digital, partiu da automatização dos processos de produção que resultou na substituição de alguns trabalhos dentro das indústrias que eram executados por indivíduos. Chegamos então na Quarta Revolução Industrial que, ao contrário das anteriores, teve a sua implementação prevista. A quarta revolução ou Indústria 4.0, baseia-se na revolução digital e teve início na virada do século. Na Indústria 4.0 a produção é descentralizada, pois com a introdução de tecnologias de informação e da comunicação nos processos de produção, ocorre a associação dos mundos reais e virtuais.

De acordo com a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro - FIRJAN (2016), a Indústria 4.0 iniciou-se como uma demanda para a Alemanha não tornar-se uma economia ofuscada no mercado global pelo protagonismo da China. Em 2006, a Alemanha deu partida no seu plano de ação que juntava inovação e tecnologia para introduzir nas indústrias novas tecnologias, e disto ocasionou a Indústria 4.0.

A expressão Indústria 4.0 “foi criada para facilitar o entendimento da última

revolução industrial, assim como para reforçar a estratégia alemã de se manter como país líder em soluções para a indústria” (BOLZAN, 2019, p. 19). O que define o conceito dessa indústria é o fato de as tecnologias conseguirem prever situações, entre outras capacidades, como foi possível prever a chegada da Quarta Revolução Industrial (FIRJAN, 2016).

Para o desenvolvimento da Indústria 4.0, de acordo com Hermann et al. (2015), é necessária a participação de quatro elementos tecnológicos, que executam os processos que a Indústria envolve:

a) os Cyber Physical Systems (Sistemas Ciberfísicos), que são os computadores que possibilitam a associação do mundo físico com o virtual, pois são capazes de monitorar procedimentos físicos.

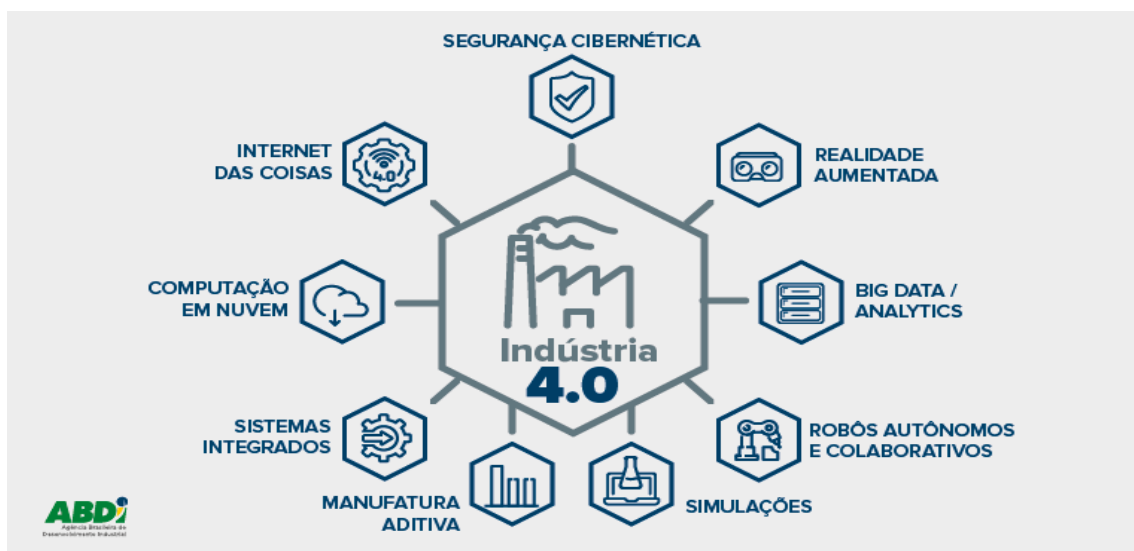
b) a Internet of Things (Internet das Coisas), também garante a fusão dos mundos, através da interação dos processos virtuais e físicos.

c) a Internet of Services (Internet de Serviços) que é o processo que a Internet das Coisas faz para gerar serviços.

d) a Smart Factories (Fábrica Inteligente) onde as máquinas se comunicam e se monitoram e trabalham em conjunto com outros processos de fabricação.

Já o *Boston Consulting Group* (2015) foi mais além e definiu nove tecnologias como sendo as principais para o desenvolvimento da Indústria 4.0, dispostas na imagem a seguir.

Figura 2 - Tecnologias da Indústria 4.0



Fonte: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)

De acordo com o *Boston Consulting Group* (2015) a Segurança Cibernética consiste na proteção dos sistemas utilizados pelas empresas. A Realidade Aumentada, atualmente nessa tecnologia é possível que os sistemas, por exemplo, escolham peças necessárias para a produção de determinado produto. O Big Data/Analytics que é a coleta de dados, de clientes por exemplo, para a avaliação dos serviços prestados e/ou oferecidos.

Os Robôs Autônomos e Colaborativos, utilizados pelas empresas para realizar algumas tarefas envolvidas nos processos de produção. As Simulações, a ideia é essa tecnologia tornar possível, futuramente, a projeção de espaços do mundo físico no virtual. A Manufatura Aditiva, que pode ser exemplificada pelas impressões 3D.

Os Sistemas Integrados, essa tecnologia promete a integralização das empresas com os fornecedores, departamentos, recursos, clientes e funções. A Computação em Nuvem, as empresas estão apostando cada vez mais em tecnologias em nuvem, que agilizam os comandos para serem executados em segundos. Por último temos a Internet das Coisas, onde os dispositivos se comunicam e são capazes de interagir entre si.

É nesse contexto de inovação, de fomento tecnológico e criativo na sociedade, que surgem as *startups*, empresas que tem por base a tecnologia e a inovação como principal modelo organizacional, como é o caso da brasileira “Conube”, que objeto de estudo desse trabalho e que será abordada, de forma mais aprofundada, no capítulo 5.

5.2 O boom das Startups no Brasil

As startups surgiram nos Estados Unidos, nos anos de 1990, e, de lá para cá, vêm ocupando uma fatia considerável do mercado mundial, mas, no Brasil, porém, só se tornaram novidade no país no ano de 2011. Esse tipo de empresa baseia-se em um novo modelo de negócios a qual possui como pilares a tecnologia e a inovação, configurando assim em um novo modelo organizacional.

Existem autores que defendem que uma *startup* é um modelo de negócio que começa pequeno, mas que apresenta grande possibilidade de crescimento exponencial devido ao seu potencial inovador (MEYER, 2012). Já outros entendem que as startups são “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e

serviços sob condições de extrema incerteza.”. (RIES, 2011, p. 24).

De acordo com dados da Associação Brasileira de Startups – ABSTARTUPS o número de empresas desse modelo mais do que triplicou no Brasil nos últimos anos, passando de 4151, em 2015, para 12727 em 2019, com uma média de crescimento de 26,75% ao ano, de acordo com a base de dados da ABSTARTUPS². O crescimento desse segmento, pode ser explicado, por um lado, pelo avanço dos investimentos em tecnologia no mercado brasileiro, assim como pelo fomento estatal, como iniciativas do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI e do CNPq com o Programa Startup Brasil, que estimula a criação e aceleração de startups e o desenvolvimento de incubadoras tecnológicas³.

Recentemente, em junho de 2021, foi sancionado pelo Senado Federal o marco regulatório brasileiro a respeito das *startups*, trata-se da Lei Complementar N° 182, DE 1º de Junho de 2021, que trata da regulamentação das *startups* e do empreendedorismo inovador. De acordo com o artigo 4º da Lei 182/2021, são consideradas startups no Brasil: “as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados”.

A legislação recentemente aprovada, também desburocratiza o lançamento de novos produtos por *startups*, e ainda regulamenta o papel dos investidores, das formas de obtenção de recursos e da modalidade denominada de “investidores-anjo”, que podem ser inclusive microempresas que investem na nova *startup*, sem necessariamente participar da gestão da empresa.

Ao olhar para esse modelo empresarial, das *startups*, na perspectiva da comunicação, entende-se que tais organizações possuem suas diretrizes formuladas a partir de valores os quais acreditam, com foco na criatividade e na inovação tecnológica. As organizações tradicionais costumam fazer o uso da comunicação vertical tendo como base as posições hierárquicas em sua cultura organizacional, caracterizando-se, sobretudo, como comunicação administrativa oficial (KUNSCH, 2003). Porém, quando falamos de *Startups*, entende-se que nessas organizações é

² A Associação Brasileira de Startups possui uma base de dados própria, com empresas brasileiras cadastradas, o que permite acompanhar a evolução desse mercado. Mais informações podem ser obtidas na seguinte plataforma: <http://startupbase.com.br/home>

³ O Programa Startup Brasil foi criado em 2012 pelo Governo Federal brasileiro, através do MCTI, e conta atualmente com 13 aceleradoras habilitadas, que promovem o desenvolvimento de *startups* no país, que forem selecionadas para esse Programa de estímulo e aceleração. Mais informações podem ser obtidas no site do Ministério: <https://www.gov.br/startuppoint/pt-br/legado/programas/startup-brasil>

empregado uma comunicação com fluxo transversal:

[...] pois teria o poder de subverter as hierarquias, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e entre níveis hierárquicos diferentes, sobretudo no contexto de projetos e programas interdepartamentais (CURVELLO, 2012 p. 23).

Observa-se, nesse viés, que as *Startups* priorizam valores como flexibilidade, inovação e autonomia de todos os colaboradores. Portanto, a comunicação interna dentro delas desempenha uma função estratégica no âmbito empresarial, pois visa à construção simbólica de um espaço que busca constituir e aproximar os públicos aos propósitos centrais da empresa (CURVELLO, 2012).

Mas para que isso ocorra, é necessária a adequação da comunicação organizacional dentro de processos criativos e inovadores, os quais são os princípios deste tipo de empresa, sendo este, o maior desafio para implementação de estratégias de comunicação, as quais devem conter um diferencial.

5.3 As startups possuem uma Cultura diferenciada?

Clifford Geertz (2001), afirma que todas as organizações possuem sua cultura própria, o antropólogo, apresenta um conceito contemporâneo que classifica a cultura como “um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida” (GEERTZ, 2001 p.9). Sendo assim, é possível afirmar que a cultura nas organizações é o valor que conduz as atitudes das pessoas dentro dos lugares.

Também, deve-se acrescentar que existem fatores que influenciam a cultura das organizações e o meio externo é uma delas, dividindo-se em política, economia, desenvolvimento social e tecnologia, pois,

perante o contexto da era digital e a internet surgem propostas para a busca do bem-estar comum que encontra uma relação sinérgica entre o nível de criação e desenvolvimento da produção material, como no caso das TIC (desenvolvimento informacional), com o melhoramento de condição de vida do bem estar humano e com os fatores organizacionais e institucionais de uma sociedade (organização sócio-cultural). (CASTELLS; HIMANEN, p.328, 2016, em livre tradução⁴)

⁴ No original: “Bajo el contexto de la era digital y el internet surgen propuestas a la búsqueda de bienestar común que encuentran una relación sinérgica entre el nivel de creación, acceso y desarrollo de la producción material, como el caso de las TIC (desarrollo informacional), con el mejoramiento de

Quando abordamos o tema *startups*, relacionamos diretamente à inovação e à tecnologia, sendo possível entender que dentro dessas organizações trabalha-se de forma diferente. O referido perfil deste tipo de empresa acaba interferindo no modo de realizar-se todas as atividades comunicacionais dentro delas, como, por exemplo, a efetivação da cultura organizacional, comunicação interna, comunicação organizacional e comunicação estratégica

Do mesmo modo, dentro das *startups*, o desafio da gestão reside na articulação dos recursos disponíveis de forma criativa, coesa e alinhada a um conjunto de orientações estratégicas, que, por sua vez, são oriundas do posicionamento competitivo da organização (SANTOS; KELM; ABREU, 2001 *apud* FERREIRA *et al.*, 2009).

Atualmente existem diversos tipos de gestão, para tanto, as *startups* costumam aderir à implantação de uma cultura colaborativa. Para Harrigan, Ramsey e Ibbotson, (2012), o perfil deste tipo de empresa conta normalmente com equipes reduzidas, apresentando assim, algumas vantagens ao negócio, como a lealdade dos funcionários, a flexibilidade, a possibilidade de interatividade constante com os clientes e colaboradores, além da capacidade de responder de maneira rápida às mudanças, ocasionando em perfis organizacionais mais aproximativos e flexibilizados.

Para compreender esse contexto e observar o fenômeno de forma mais próxima realizou-se um estudo de caso em uma *Startup* brasileira, a Conube, como forma de compreender e conhecer a cultura organizacional desse tipo de organização e em que medida ela se diferencia das empresas tradicionais, assim como, a fim de entender como ela afeta, ou influencia a comunicação interna.

Nesse sentido, no próximo capítulo apresenta-se a *startup* selecionada e analisa-se as informações coletadas junto aos gestores da empresa, visando compreender melhor a relação entre cultura e comunicação interna em uma *startup*, a partir do estudo de caso da Conube.

las condiciones de vida (bienestar humano y con los factores organizacionales e institucionales de una sociedad (organización sociocultural)”).

6 ESTUDO DE CASO DA STARTUP BRASILEIRA CONUBE

A empresa de contabilidade, Conube, teve sua origem, no município de São Paulo em Taboão da Serra, no sudeste do estado em 2014, sendo ela intitulada por “Conube”, pela união do “Co” de contabilidade e “nube” de nuvem, no qual mostra que sua identidade está relacionada à contabilidade e a tecnologia.

Os fundadores tinham uma empresa de contabilidade, pequenos clientes de grande porte, no qual foram crescendo aos poucos, a partir daí montaram um novo escritório no qual trabalha de forma online/digital. Ou seja, a *startup* Conube surge aliando tecnologia a serviços de contabilidade, como uma empresa “com comunicação humanizada, no qual usam o digital para potencializar o trabalho, mas sempre há a comunicação de pessoa para pessoa” (AGHATA, 2021).

A Startup Conube é uma organização que está no mercado desde 2014 e tem experiência no mercado contábil em nível mundial, empresa acelerada pela Wayra, no programa Telefônica Open Future, no qual trabalham com contabilidade online a fim de oferecer seus serviços na contabilidade de forma rápida, humanizada e sem burocracia, a organização atualmente tem 116 colaboradores.

A empresa é dividida pelos respectivos setores: Recursos humanos, fiscal, contábil, legalização "jurídica", marketing, relacionamento “atendimento”, T.I e vendas.

O setor de Recursos humanos foi implementado em 2019, no qual é o setor que se responsabiliza por gerir a comunicação e seus fluxos, além do setor ser responsável pela execução das atividades de comunicação interna juntamente com os comitês.

Os comitês são ações de relacionamentos, no qual proporciona a experiência de relacionamentos entre os setores da empresa que são eles: Recursos humanos, fiscal e contábil, legalização "jurídica", marketing, relacionamento “atendimento”, T.I e vendas.

Os comitês são divididos em: engajamento cultural, esquentas “eventos culturais”, workshop “compartilhe”, evento anual “Conube Day”.

Os respectivos comitês são administrados por Conubers líderes, sendo pessoas que se voluntariaram para se responsabilizar pelos respectivos setores.

Essas divisões têm por finalidade fazer com que os colaboradores se sintam pertencentes à organização, saiam da rotina, tenham autonomia em executar ações

de relacionamentos internos e de ter voz dentro da empresa, tenha a possibilidade de se relacionarem com outros setores e cada comitê tem seu líder no qual se responsabiliza pela administração e execução das atividades dos setores e suas responsabilidades.

A organização tem praticado em suas diretrizes os pilares das startups, ou seja, o modelo comunicacional praticado e disseminado na organização visa a disseminação de conhecimento dos colaboradores, autonomia dos mesmos e utilizam ferramentas para a otimização da comunicação e suas atividades.

Como por exemplo a autonomia dos colaboradores, em fazer parte dos processos de tomadas de decisões dentro da organização a partir de pesquisas, sugestões e a participação deles nos comitês, no qual implica a execução de atividades para com a empresa e os colaboradores.

Para o uso de uma comunicação mais assertiva é utilizado plataformas para gerir esse processo, no qual otimizam tempo e dão autonomia para eles. As principais ações de comunicação interna são: por setores, sendo eles: Recursos humanos, fiscal e contábil, legalização "jurídica", marketing, relacionamento "atendimento", T.I e vendas.

A Conube nasceu da ideia de dois ex-auditores da *PricewaterhouseCoopers* (PwC) e professores da Universidade de São Paulo (USP), o CEO da organização é Anderson Feitosa, mestre em controladoria e contabilidade pela USP.

CEO da empresa, Anderson Feitosa é mestre em Controladoria e Contabilidade pela USP, Asset em projetos de tecnologia de grande porte, atuou cinco anos como auditor externo na PwC, foi professor de educação executiva da FIPECAFI nos temas Contabilidade e Auditoria e Compliance, atuou em vários grupos de gestores de fintechs e ajudou a alavancar o surgimento da ABFintechs (Associação Brasileira de Fintechs).

Taís Pinheiro é graduada em contabilidade e pós-graduada em Planejamento Tributário pela PUC-SP. Acumulando 20 anos de experiência no mercado contábil e 10 anos como auditora, Taís é Co-Founder e hoje COO da Conube. A empresa tem como especializações: contabilidade online, abertura de empresas, contabilidade e *Startup*.

Com o objetivo de obter informações específicas sobre a comunicação interna e a cultura orgalizacional da startup Conube, objetivo central desse estudo, realizou-se uma entrevista online com a Gestora de RH da empresa, Aghata Fernandes

Martins, com formação em Gestão em Recursos Humanos - Senac - Concluído e Psicologia Organizacional - Anhembi Morumbi – Cursando; ocupa o cargo de Consultora de RH, com as funções de Recrutamento e Seleção, onboarding de novos colaboradores, atividades de engajamento e motivacionais, ações como Trilha de Carreira, Feedbacks, Avaliação de Desempenho. Também realizo algumas atividades no Departamento Pessoal, como cálculos de folha de pagamento, admissões, etc.

Após realizar a entrevista com a responsável pelo departamento de Recursos Humanos, foi possível analisar o cenário da comunicação organizacional. As respostas obtidas a partir da entrevista em profundidade foram submetidas a uma interpretação de dados, sendo esta análise de cunho qualitativo, pois de acordo com Gil (2008) esse tipo de procedimento é caracterizado pela análise minuciosa de algum objeto, viabilizando o conhecimento, de forma que sem ele não seria possível descobrir, sendo este o caminho trilhado para ter amplo entendimento das informações obtidas.

A entrevista teve como base um questionário com dez questões abertas e baseado na pesquisa bibliográfica dos assuntos abordados, para assim obter um entendimento aprofundado sobre o assunto, visto que a opção da entrevistada pode oferecer mais informações.

6.1 Transcrição e análise da entrevista com a Gestora de RH da Conube

A presente entrevista foi aplicada em março de 2021, via “Google meet”, visto que é importante ressaltar que durante este período as coisas tiveram grandes mudanças devido a pandemia. A entrevista teve como objetivo conhecer as estratégias de comunicação interna e a cultura organizacional da startup, tendo 1h17min de entrevista. A coordenadora do departamento frisa muito bem que foi no início do ano de 2021 que conseguiram estruturar os departamentos dentro da organização e que o RH fica responsável pela aplicação das estratégias de comunicação interna, e pelos comitês, e entre eles há dois comitês de comunicação, um que fica responsável pela comunicação interna e outro que trabalha o marketing e a comunicação externa.

Conforme relatado pela entrevistada, as atividades de comunicação interna são feitas por esse Comitê, que é formado por colaboradores e usam como

ferramenta principal o jornal digital, porém a comunicação interna não é executada por profissionais da comunicação. Ao questionar sobre o diferencial da CONUBE como startup, a entrevistada nos diz: que *“ocorre uma comunicação humanizada, pois “nosso chat não tem atendimento automático”,* entre tanto também afirma que *“Diferencial referente a contabilidade online, a conube atende a muitas cidades do Brasil, atendimento humano (tudo passa por humano), chat não tem atendimento automático”,* porém o autor (ARMSTRONG, 2014 *apud* NASCIMENTO, 2019, p. 37) afirma que:

Deve-se criar sistemas de trabalho e um ambiente que evidencie a efetividade e produtividade de determinada organização, garantindo que esta se torne um lugar ideal para se trabalhar, sendo propício para a saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores.

Também foi questionado sobre como a empresa implementa a comunicação dentro da CONUBE, e a entrevistada nos falou que *“Pelo manual de cultura, que foi feita pelos colaboradores”,* porém só tive acesso à missão da organização que é *“facilitar a vida do empreendedor, oferecendo desde a formalização do negócio até a contabilidade completa da empresa”,* porém não é diagnosticado a visão e os valores da mesma.

A Coordenadora do RH nos afirma que, a startup possui inovação em suas ações e sua estrutura física e comunicacional incentivando à cultura da inovação, pois nos afirma que, *“São contratados colaboradores diversos em várias idades, orientação sexual, gênero etc. A liberdade da equipe etc. Ambiente acolhedor e inovador”.*

A gestora de RH também foi interrogada sobre a existência de algum tipo de documento/ferramenta/ ou ação específica de comunicação criada para transmitir a cultura e os valores aos colaboradores da Conube, e a entrevistada respondeu que *há o comitê de comunicação, cultura, a plataforma TEEP na empresa gerenciada por outro comitê. Apresentação do manual de cultura para todos.”*

Para entender um pouco mais questionamos também de que maneira a troca de informações e de conhecimentos entre as pessoas é estimulada na e pela empresa, pois a disseminação de conhecimento é um dos pilares das startups, assim, nos responderam *“Através de pesquisas, reunião geral, reuniões de equipe.”* pois a questão do ambiente de trabalho e clima organizacional influencia diretamente na produtividade e criatividade do colaborador, assim o autor afirma é comum os

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

Em sua fala, a entrevistada destaca como diferenciais da empresa Conube: *“Diferencial referente a contabilidade online, a Conube atende a muitas cidades do Brasil, atendimento humano (tudo passa por humano), chat não tem atendimento automático”*.

Tabela 1 - Entrevista

Pergunta	Resposta	Palavra-chave
Qual é o diferencial da Conube para ser classificada como Startup?	Diferencial referente a contabilidade online, a Conube atende a muitas cidades do Brasil, atendimento humano (tudo passa por humano), chat não tem atendimento automático.	(características da Startup)
Como implementam a comunicação dentro da startup?	*manual de cultura*	(cultura organizacional)
Quais são os valores norteadores da empresa?	Missão Visão Valores	(valores organizacionais)
De que forma a empresa Conube define a cultura da empresa?	Pelo manual de cultura, que foi feita pelos colaboradores.	(cultura organizacional)
Quais são as estratégias de comunicação para a disseminação desses valores e da cultura internamente na empresa?	não consegui identificar	(estratégias de comunicação interna)
Considera que a Conube tem um ambiente inovador ou estimula a cultura da inovação entre os colaboradores?	Sim. São contratados colaboradores diversos em várias idades, orientação sexual, gênero etc. A liberdade da equipe etc. Ambiente acolhedor e inovador.	(Inovação)

Existe algum tipo de documento/ferramenta/ ou ação específica de comunicação criada para transmitir a cultura e os valores aos colaboradores da Conube?	comitê de cultura. Plataforma TEEP na empresa gerenciada por outro comite. Apresentação do manual de cultura para todos.	(dispositivos / ferramentas/ ações/ práticas de comunicação)
De que maneira a troca de informações e de conhecimentos entre as pessoas é estimulada na e pela empresa	Através de pesquisas, reunião geral, reuniões de equipe.	(colaboração e disseminação de conhecimentos)
(extra) O manual de cultura é de fácil acesso para os colaboradores?	Sim, está disponível a partir do ingresso do colaborador ele já recebe o manual, depois tem a apresentação explicando o mesmo e toda atualização feita no manual a empresa envia para todos os colaboradores.	

Produzida pelo Autor.

6.2 Panorama da cultura e da comunicação interna da *startup* Conube

Assim, podemos observar que, mesmo a empresa investindo em tecnologia para aprimorar seu trabalho, se preocupa em humanizar o trabalho para melhor conforto de seus clientes.

Questionada sobre a maneira que a empresa estimula a troca de informações e de conhecimentos entre as pessoas, respondeu: “Através de pesquisas, reunião geral, reuniões de equipe”.

Pois conforme afirma Zorn, Page e Cheney (2000, p. 515) veem a necessidade de as empresas se organizarem para “mudanças contínuas”, tornando-se organizações flexíveis com capacidade de se adaptarem rapidamente a mudanças ambientais.

Tratando sobre a equipe, a entrevistada diz que é composta por pessoas de diversas idades, orientações e gênero, dessa forma, agrega a empresa a mais variada cultura e diversificação, trazendo visões diferentes acerca da realidade vivida, assim, podendo alcançar todos os públicos.

Para Berlo (2003) uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados.

A inovação também pode ser tipificada por novidade de resultados, como incremental, que consolida a melhoria de produtos, processos, serviços e atividades de produção, radical, aquelas que causam uma mudança significativa e tendem a criar novos valores de mercado; a disruptiva, com base em investigação científica ou engenharia, provocam também a transformação ou a criação de novas indústrias.

A Lei 182/2021, é considerada como o marco legal das *startups*, pois através dessa norma que foi estabelecido cunho jurídico de regramentos para esse setor. Desse modo, é possível classificar a Conub como uma startup, pois a tecnologia e inovação são empregadas no serviço de contabilidade.

Conforme destacam os pesquisadores da área, as startups têm como principal característica e sua cultura que é explanada a seguir.

Para Poter (1985, p.36) inovação, é um conjunto de melhorias na tecnologia e nos métodos ou maneiras de fazer as coisas. As principais causas de inovação são as novas tecnologias, as novas necessidades do comprador, o aparecimento de um novo segmento de indústria, custos ou oportunidades oscilantes de insumo, ou ainda nos regulamentos governamentais.

Tobey (2008) quando as ideias produzem valor, tornam-se inovação, caso não sejam implementadas não apresentam valor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve por finalidade observar e conhecer a cultura organizacional e a comunicação interna em uma *startup*, com o propósito de entender em que medida este tipo de organização se diferencia das tradicionais e como a sua comunicação é influenciada por uma cultura mais inovadora, aberta ou permeada pela tecnologia.

A pesquisa buscou analisar a comunicação interna e a cultura organizacional da empresa Conube, no qual é preciso entender se sua comunicação segue modelos inovadores de comunicação, além de estudar se a empresa leva em consideração a cultura organizacional da empresa com a individual dos colaboradores e se os colaboradores são instigados a serem inovadores a partir da política interna da empresa.

Desse modo, o trabalho de conclusão de curso buscou responder ao problema de pesquisa, “de que modo a Startup Conube desenvolve a cultura organizacional e a comunicação interna?”, tendo como objetivo geral: Investigar a comunicação interna e a cultura organizacional da *Startup* Conube; e, como objetivos específicos: Analisar quais são as estratégias de comunicação utilizadas para o público interno da empresa; investigar se a cultura organizacional da *startup* influencia na comunicação interna, além de compreender se há um alinhamento entre tais fatores.

Analisou-se a comunicação interna e a cultura organizacional da empresa Conube, e entendeu-se que sua comunicação segue modelos inovadores. Sendo assim, foi observada a cultura organizacional da empresa, resultando no estímulo para os colaboradores inovarem no dia a dia.

Assim a escolha da Conube para o estudo de caso se deu pela empresa ser uma *startup* que valoriza a comunicação interna e o alinhamento da cultura organizacional. Pois realmente age como uma empresa na qual se denomina, havendo autonomia dos colaboradores e utilização de tecnologia e inovação.

O contato com a referida empresa foi feito pela entrevista com a coordenadora de Recursos Humanos, o CEO da empresa autorizou e recebeu bem a ideia, passando todas as informações necessárias.

O tema chamou muita atenção por ser uma organização *startup* que trabalha com a inovação para assim poder realizar a análise da cultura organizacional interna,

coerente e relacionada com a comunicação na visão das relações públicas, a qual é a linha de pesquisa do autor.

A partir da análise documental realizada, da entrevista com a gestora de recursos humanos e da pesquisa bibliográfica, observa-se que a Conube possui uma política de comunicação interna que integra todos os colaboradores e permite que eles tenham livre iniciativa para apresentar suas ideias.

Sendo assim, a cultura organizacional é direcionada pelo manual de cultura que foi elaborado pelos próprios funcionários. As principais estratégias utilizadas para o público interno são o manual de cultura e as formações internas de comunicação.

A partir da pesquisa realizada, considera-se que a comunicação interna e a cultura de uma *startup*, é que, uma boa comunicação interna e externa torna o ambiente de trabalho mais confortável e traz mais segurança para os usuários do serviço, pois é garantido a eles uma boa comunicação com a empresa prestadora, o que gera conforto e segurança. Ainda, no ambiente de trabalho é extremamente importante a inclusão e incentivo de um bom diálogo, pois faz alcançar a conduta colaborativa e acolhedora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. Disponível em: <<https://www.abdi.com.br/home>>. Acesso em: 20 de abril de 2021.

AGÊNCIA SENADO. **Marco Legal das Startups é sancionado**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/06/02/marco-legal-das-startups-e-sancionado> Acesso em: 28 jan. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS – ABSTARTUPS. **Site institucional**. Disponível em: <https://abstartups.com.br/> Acesso em: 25 jan. 2022

BOLZAN, Gabriel Pinheiro. **Os desafios das relações públicas no Brasil com a inserção da indústria 4.0**. 2019. 60f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal do Pampa, São Borja, 2019.

BERLO, APUD MARCHIORI, Marlene. **Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações**. Disponível em <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466/388>> Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). **Industry 4.0: the future of productivity and growth in manufacturing industries**. Alemanha, 2015. Disponível em: <<https://www.zvw.de/media.media.72e472fb-1698-4a15-8858-344351c8902f.original.pdf>>. Acesso em: 19 de abril de 2021.

BRASIL. **Lei complementar nº182 de 1 de junho de 2021**. Sanciona o marco regulatório das Startups. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp182.htm Acesso em: 25 jan. 2022

CASTELLS, Manuel; HIMANEN, Pekka. **Modelos de desarrollo en la era global de la información: construcción de un marco analítico**. In: Reconceptualización del desarrollo en la era global de la información. Fondo de Cultura Económica, 2016. p. 328, em livre tradução.

CONUBE. **Site institucional**. Disponível em: < <https://www.conube.com.br/>> Acesso em 20 nov. 2020.

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

CURVELLO, João José Azevedo. **Estudos da comunicação organizacional: entre a análise e a percepção**. Anais... INTERCOM Salvador/BA. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/51464753535320645087391174508999057550.pdf>> Acesso em 15. nov. 2020.

DANTAS. **Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Estratégias de Sucesso do Magazine Luiza**. Acesso em: 13 nov.2019

DUARTE E BARROS. **Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª edição. SP. Editora Atlas Ltda. 2017.
editorial.2003<<http://200.132.146.161/index.php/siepe/article/viewFile/18132/6960>

EXAME. **Taxa de empreendedorismo no Brasil chega a 38%**. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/taxa-de-empreendedorismo-no-brasil-chega-a-38/>. Acesso em: 11 nov. 2019.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO – FIRJAN. **Panorama da Inovação: Indústria 4.0**. Rio de Janeiro: DIN/GIE, 2016a. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-inovacao/industria-4-0-1.ht>>. Acesso em: 19 de abril de 2021.

FERRARI, Maria Aparecida. **Comunicación y Cultura**: análisis de la realidad de las Relaciones Públicas em organizaciones chilenas y brasileñas. Disponível em <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5263493>> Acesso em 15. nov.2020.

FERRARI, Maria Aparecida. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. **Comunicologia-Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, v. 5, n. 1, p. 178-204, 2012.

GASPARINDO, Leila; FERRARI, Maria Aparecida. **A influência da cultura nacional nos negócios e o papel da comunicação no estímulo à cultura de inovação**. Conexão-Comunicação e Cultura, v. 13, n. 26, 2014. Disponível em <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5263493> >. Acesso em:20, nov.2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. Gestão de Pessoas. 3ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GOMES, Cybelle Vasconcelos. **A comunicação interna como fator de inovação nas Micro e Pequenas Empresas**. 61fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social). Unesp. Campus Bauru.2014.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. Trad. Carolina M. Bori. São Paulo, Nacional, 1960. (Biblioteca Universitária. Série 2: Ciências Sociais, v.3).

HERMANN, Mario; PENTEK, Tobias; OTTO, Boris. **Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios**: A Literature Review. Technische Universität Dortmund, 2015. <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/3735> > Acesso em 20. nov.2020.

KEFELA, G. “**Organizational Culture in Leadership and Management**”. PM World Today, Vol. 14, Issue 1. pp. 4, 2012. Disponível em

<<https://www.redalyc.org/pdf/944/94427876003.pdf>>. Acesso em: 10 de fev. de 2022.

KUNSCH, Maria Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. Nova edição. summus

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - **Fundamentos de Metodologia científica**. 4.ed., São Paulo, Atlas, 2001. 288p.

LAVRADO, Fernando; EL-KHOURI, Nicole; BARBOSA, Cláudia. **Inovação e cultura organizacional: características presentes em cultura de inovação**. **PG&C - Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 88-106, jan./abr. 2020.

LEIRIA, Wellerson Roggia. **O Papel da Comunicação Interna Para o Sucesso de uma Startup**¹. Anais... 42º Congresso Intercom. Porto Alegre: INTERCOM, pp.1-15, 2019.

MACHIORI, Marlene. **Revistas**. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/466/388>. Acesso em: 12 de fev. de 2022.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Difusão Editora, 2018.

MARQUES, Leonardo Todesco. **O relações-públicas como gestor da Startup de uma agência de comunicação**. 80v., Comunicação.FAAC.2012

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Antônio César Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas de TGA e introdução à administração**. São Paulo: Atlas, v. 9, p. 10, 2007.

MEYER, J. **Welcome to entrepreneur country**. London: Constable, 2012.

MINAYO, Maria Cecília. **Teoria social: teoria método e criatividade**. 14ª edição. Vozes. 2013

MIRANDA, Jéssyca de. **As atividades de Relações Públicas em organizações do estilo startup: uma análise do seriado Silicon Valley**. 2017. Porto Alegre-RS.2017

MOREIRA, Victor Frascarelli Rodrigues. **RP a partir do pensamento empreendedor: evento como consolidação de Startup**.56v. Comunicação.Unesp.2012

RODRÍGUEZ CASTELLANOS, Carlos Roberto; ROMO ROJAS, Laura. Relación entre Cultura y Valores Organizacionales, **Conciencia Tecnológica**, n. 45, 2013, pp. 12-17. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/944/94427876003.pdf>> Acesso em 16 fev 2022.

RODRÍGUEZ, David Salvador Cruz; CARRILLO, Oscar Lozano. La innovación y el uso de TIC colaborativas en la cultura organizacional. Propuesta de análisis en Startups. In: MORALES, E.; MORANCHEL, M.; QUIÑÓNEZ, A. **La formación universitaria en la era digital**. Cuajimalpa-México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2017, p. 317-346.

SANTOS ROTTMANN, Vanessa; CORREA, Vera Damasceno. **A comunicação interna como ferramenta para motivação e engajamento dos colaboradores do Alpen Park—Canela/RS**. In: iCom. 2018. p. 49-75.

SILVA, Elaine; VALENTIM, Marta. **A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação**. Informação & Informação, Londrina, v. 23, n. 1, p. 450 – 466, jan./abr. 2018.

SANTOS, Lorena Ferreira, et al. "**A relevância do clima organizacional nas organizações**." Research, Society and Development 10.4 (2021): e0310413147-e0310413147. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13147>

SOUSA, João Paulo Nascimento Evangelista de. **Práticas organizacionais de gestão de pessoas em startups situadas no Distrito Federal**. 2019. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2019, p. 37.

START-UP BRASIL. **Site institucional do Programa Start-Up Brasil**. Disponível em: <https://www.startupbrasil.org.br/> Acesso em: 28 jan.2022.

TAMAYO, Alvaro. **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. Revista de Administração, v.33, n.3, p.53-63, 1998.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana M; PAZ, Maria das Graças T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v.5, n.2, p.289-305, 2000.

TRIANDIS, Harry C. **Culture and social behavior**. New York: McGrawhiil, 1994.

VENDLER, Marize; MAÇANEIRO, Marlete. **Elementos da Cultura de Inovação do Ambiente Interno que contribuem para adoção de estratégias de ecoinovação para competitividade: análise de empresas industriais do setor da construção**. RCA - Revista de Ciências da Administração, v. 20, n. 51, p. 120-137, nov. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Roteiro entrevista com Gestor(a) de RH da CONUBE

- 1 - Qual é o diferencial da Conube para ser classificada como uma Startup?
- 2 - Quais são os valores norteadores da empresa?
- 3 - De que forma a empresa Conube define a cultura da empresa?
- 4 - Quais são as estratégias de comunicação para a disseminação desses valores e da cultura internamente na empresa?
- 5 - Considera que a Conube tem um ambiente inovador ou estimula a cultura da inovação entre os colaboradores?
- 6- Existe algum tipo de documento/ferramenta/ ou ação específica de comunicação criada para transmitir a cultura e os valores aos colaboradores da Conube?
- 7 - Quais canais existem na empresa para que os colaboradores possam se expressar e manifestar suas opiniões? (queixas, reclamações, dúvidas, mas também elogios e sugestões)
- 8 - De que maneira a troca de informações e de conhecimentos entre as pessoas é estimulada na e pela empresa?
- 9 - De que maneira utiliza a comunicação digital e as redes sociais entre os colaboradores e no ambiente interno da Conube?
- 10 - O manual de cultura é de fácil acesso para os colaboradores?

ANEXOS

ANEXO 1- Termo de autorização da entrevista

AUTORIZAÇÃO

Eu, Agatha Fernandes Martins, portadora da célula de identidade nº 49395647-5, CPF nº 376.856.618-88, autorizo a Anna Clara Pereira Machado, CPF 003.523.071-10 a gravar em vídeo e vincular minha imagem e depoimentos em qualquer meio de comunicação para fins didáticos, de pesquisa e divulgação de conhecimento científico e acadêmico sem quaisquer ônus e restrições.

Fica ainda autorizada, de livre e espontânea vontade, para os mesmos fins, a cessão de direitos da veiculação, não recebendo para tanto qualquer tipo de remuneração.

Itapeverica da Serra, 08 de fevereiro de 2022