

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

JULIANA APARECIDA GALDINO GOMES WRUCK

**Relacionamento como estratégia de comunicação para mulheres à frente de *startups*:
sondagem no contexto da cidade de São Paulo**

São Paulo

2019

JULIANA APARECIDA GALDINO GOMES WRUCK

**Relacionamento como estratégia de comunicação para mulheres à frente de *startups*:
sondagem no contexto da cidade de São Paulo**

Versão Corrigida (versão original disponível na Biblioteca da ECA/USP)

Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração III: Interfaces Sociais da Comunicação

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação

Orientador: Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari

Projeto financiado pelo CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pela autora

WRUCK, Juliana Aparecida Galdino Gomes
Relacionamento como estratégia de comunicação
para mulheres à frente de startups: sondagem no contexto da
cidade de São Paulo / Juliana Aparecida Galdino Gomes
WRUCK;
orientadora, Maria Aparecida Ferrari. -- São Paulo, 2019.
142 p.: il.
Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em
Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes /
Universidade de São Paulo.
Bibliografia
Versão original

1. Comunicação 2. Relacionamentos 3. Empreendedorismo
Feminino 4. Startups I. Ferrari, Maria Aparecida II.
Título.

CDD 21.ed. - 659.2

WRUCK, Juliana Aparecida Galdino Gomes. Relacionamento como estratégia de comunicação para mulheres à frente de *startups*: sondagem no contexto da cidade de São Paulo. Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovado em ___/___/ 2019

Banca Examinadora

Prof.(a) Dr.(a) _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof.(a) Dr.(a) _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof.(a) Dr.(a) _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Para Luis Carlos Wruck e Sophia Gomes Wruck,
com todo o meu amor.

AGRADECIMENTOS

Os dias, ao longo de todo o mestrado, foram insanos, lindos, doídos e incrivelmente especiais. Para uma mulher, profissional, esposa e mãe, que completou seus 40 anos em paralelo ao mestrado, a vida acadêmica se tornou uma aventura extremamente radical. São muitas e profundas as implicações que impactaram no cotidiano do trabalho, da família, dos amigos e, principalmente, do âmbito individual.

A mim, o mestrado não revelou somente no que consiste a rotina acadêmica e a pesquisa científica, ele me proporcionou um profundo processo de autoconhecimento. E enquanto eu percorria cada trecho dessa estrada de descobertas, foi preciso aprender muito sobre muitas coisas, entre elas a importância da empatia, a essencialidade da sororidade e a crueldade do tempo. Ah, o danado do tempo que insiste em acelerar!

E essa dissertação é fruto desse caminhar, na tentativa de compreender a vida e tudo que nela está e de, ao mesmo tempo, conectar isso tudo ao mundo que me cerca! De contribuir para que a contemplação do hoje seja, de alguma forma, melhor para todos.

Mas, bem sabem os que já percorreram esse caminho que é impossível caminhar sozinha.

Sendo assim agradeço a Deus pela dádiva da vida e saúde, tão perfeitas. À minha família, meus pais, Artur e Cida, e minha irmã, Joyce, por terem sido minha base de força e fé e meus exemplos de determinação durante toda essa caminhada. Sou o que sou, porque pude contar com o amor e a presença de vocês em toda a minha vida.

Ao meu marido, Luis Carlos Wruck, que tem sido meu porto seguro, meu amor, meu companheiro, meu apoiador incondicional e minha fonte inesgotável de energia. Agradeço por ter estado ao meu lado, alentando-me nos momentos de medos e angústias (foram muitos), valorizando e comemorando cada pequena vitória, por compreender minha ausência prolongada e pelas longas conversas reflexivas e motivadoras. Só foi possível chegar até aqui porque você segurou a minha mão!

À minha linda filha, muito amada, Sophia Gomes Wruck, por encher minha vida de luz e alegria e por ser a razão do meu desejo de me tornar uma pessoa melhor. Tornar-me sua mãe foi o melhor que já me aconteceu! Foram os seus abraços apertados e os seus beijos (gelados e preguiçosos) que me levaram a seguir em frente!

À ECA – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de realização do mestrado.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Ferrari, pela amizade, pelas oportunidades de aprendizado, pelas ideias e por acreditar no meu projeto e no meu propósito de concluir o mestrado.

À banca Examinadora de Qualificação composta pelas professoras doutoras Nadya Araujo Guimarães e Cláudia Lago. Suas considerações me ajudaram, de forma significativa, a lapidar a pesquisa e a concluir o trabalho.

A todos os professores doutores da ECA USP, da FEA USP, e do IPUSP que me motivaram e colaboraram em minha formação como pesquisadora. As disciplinas cursadas e o aprendizado com vocês ampliaram minhas reflexões e contribuíram no desenvolvimento do meu trabalho.

A todos os meus colegas do PPGCOM e do grupo Dicult – Grupo de Estudos em Diversidade e Interculturalidade. Agradeço o companheirismo e apoio.

Às empreendedoras à frente de *startups* que aceitaram participar da pesquisa. Agradeço pela confiança no meu trabalho, pelo tempo dedicado nas entrevistas, pelas experiências compartilhadas e pelo exemplo de garra, força, motivação, propósito e verdade que cada uma de vocês foi pra mim! Obrigada!

Por fim, a todos que contribuíram de alguma forma para tornar este trabalho possível, meu muito obrigada!

Esta pesquisa foi fomentada pelo CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, por meio de bolsa de estudo - Processo nº: 130641/2017-0.

“Que nada nos limite. Que nada nos defina. Que nada nos sujeite. Que a liberdade seja a nossa própria substância.”

Simone de Beauvoir

“É necessário ter o caos cá dentro para gerar uma estrela.”

Friedrich Nietzsche

WRUCK, Juliana Aparecida Galdino Gomes. **Relacionamento como estratégia de comunicação para mulheres à frente de *startups***: sondagem no contexto da cidade de São Paulo. 2019. 142 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

RESUMO

Esta dissertação tem como propósito verificar se mulheres à frente de *startups* na cidade de São Paulo consideram o relacionamento com públicos de interesse uma estratégia de comunicação efetiva para a longevidade de seu negócio. Para conseguir o objetivo foram utilizados os quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999): controle mútuo, confiança, comprometimento e satisfação. Para isso foi desenvolvida uma pesquisa composta por duas fases: uma mista e outra qualitativa, para relacionar a compreensão sobre o relacionamento com públicos com os conceitos teóricos provenientes da área da Comunicação no contexto organizacional. Na primeira fase da pesquisa construiu-se uma amostra de 109 fundadoras e/ou sócias de *startups* e realizou-se uma sondagem sobre sua compreensão macro a respeito da comunicação nas organizações e do relacionamento com públicos. Os resultados da primeira fase apontaram dúvidas do real entendimento desse grupo específico de fundadoras de *startups* sobre a diferença entre o processo de comunicação estratégica e o processo de vendas (*marketing*). A partir desta constatação e para aprofundar a compreensão sobre esses pontos, seguiu-se com a segunda fase da pesquisa com a realização de entrevistas com 12 empreendedoras de *startups*. Os resultados revelaram que, embora o grupo de mulheres à frente de *startups* identifique os benefícios de um relacionamento de longo prazo com seus públicos de interesse, elas não associam esse relacionamento como um recurso de comunicação em sua perspectiva estratégica e de processo de geração e troca de significados. Além disso, os resultados confirmaram que, apesar das empreendedoras compreenderem os quatro indicadores de qualidade de relacionamento de forma alinhada com a literatura que embasa este estudo (HON; GRUNIG, 1999), essa compreensão está ao mesmo tempo desconectada de uma aplicação estratégica diante da perspectiva da Comunicação e, por isso, distante da possibilidade de conquistar legitimidade de suas ações perante a sociedade por meio da construção de relacionamentos duradouros com públicos de interesse.

Palavras-chave: Comunicação. Relacionamentos. Empreendedorismo Feminino. *Startups*. Controle mútuo. Confiança. Comprometimento. Satisfação.

ABSTRACT

This research aims to verify if women, leaders of startups in the city of São Paulo, consider the relationship with stakeholders an effective communication strategy for the longevity of their business. In order to achieve this goal, we used the four quality of relationship indicators of Hon and Grunig (1999): mutual control, trust, commitment and satisfaction. For this, the research was composed of two phases: a mixed and a qualitative one, to relate the understanding about the relationship with publics with the theoretical concepts coming from the Communication area in the organizational context. In the first phase of the research, a sample of 109 founders and /or partners of startups was built and a survey was carried out on their macro understanding about communication in organizations and relationships with publics. The results of the first phase cast doubt on the real understanding of this particular group of startup founders about the difference between the strategic communication process and the sales process. From this observation and to deepen the understanding on these points, it followed with the second phase of the research with the accomplishment of interviews with 12 entrepreneurs of startups. The results revealed that although the group of women leading startups identifies the benefits of a long-term relationship with their stakeholders, they do not associate this relationship as a communication resource in their strategic perspective and in the generation and exchange process of meanings. In addition, the results confirmed that, although the entrepreneurs understand the four indicators of quality of relationship of formation in line with the literature that bases this study (HON and GRUNIG, 1999), this understanding is at the same time disconnected from a strategic application before the perspective of Communication and, therefore, far from the possibility of gaining legitimacy of its actions towards society by building lasting relationships with stakeholders.

Keywords: Communication. Relationships. Female Entrepreneurship. Startups. Mutual control. Confidence. Commitment. Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa	21
Figura 2 - Total de empreendedores no Brasil	54
Figura 3 - Tipo de ocupação entre empreendedores - separado por sexo	54
Figura 4 - Empreendedores chefes de família	55
Figura 5 - Carga horária de trabalho	55
Figura 6 - Empreendedores e setores de atuação	56
Figura 7 - Nível de escolaridade e faixa etária dos empreendedores	57
Figura 8 - Percurso metodológico	64
Figura 9 - Resumo do perfil da amostra – fase 1	71
Figura 10 - Sobreposição entre as preocupações enquanto líder e enquanto empresa	74
Figura 11 - Como define a comunicação numa empresa?	76
Figura 12 - Fase da organização x conhecimento sobre comunicação	76
Figura 13 - Por que contempla plano de comunicação?	78
Figura 14 - Fase da organização x contempla plano de comunicação	78
Figura 15 - O que é relacionamento com públicos?	80
Figura 16 - Fase da organização x entendimento sobre públicos	80
Figura 17 - Modelo de diferenciação entre Comunicação entendida como Instrumento e Comunicação entendida como Processo baseado na construção de significados ...	82
Figura 18 - Resumo do perfil da amostra – fase 2	89
Figura 19 - Como elencam seus públicos	91
Figura 20 - Públicos prioritários para a existência do negócio	92
Figura 21 - Framework dos resultados	116
Figura 22 - Processo de comunicação que demonstra como a construção de relacionamentos como uma estratégia de comunicação pode estar presente nas diferentes fases de vida de uma <i>startup</i>	122
Tabela 1 - Exemplo de estrutura das categorias e das perguntas do questionário <i>online</i> da fase 1	66
Tabela 2 - Exemplo de tabela de agrupamento de evidências	67
Tabela 3 - Exemplo de tabela de agrupamento de categorias finais	67
Tabela 4 - Exemplo de configuração do roteiro semiestruturado das entrevistas	87
Tabela 5 - Exemplo de tabela de agrupamento de evidências	88
Tabela 6 - Exemplo de tabela de agrupamento de emergentes e categorias finais	88
Quadro 1 - Resumo das nove categorias divididas em três blocos	86
Quadro 2 - Resumo da análise referente ao primeiro bloco e pesquisa – Relacionamento no contexto das empreendedoras	94
Quadro 3 - Resumo dos achados e da análise referente ao primeiro indicador do bloco 2 de análises	98
Quadro 4 - Resumo dos achados e da análise referente ao segundo indicador do bloco 2 de análises	102
Quadro 5 - Resumo dos achados e da análise referente ao terceiro indicador do bloco 2 de análises	105
Quadro 6 - Resumo dos achados e da análise referente ao quarto indicador do bloco 2 de análises	107
Quadro 7 - Resumo dos achados e da análise referente à categoria Comunicação na Organização do bloco 3 de análises	109
Quadro 8 - Resumo dos achados e da análise referente à categoria Valores do bloco 3 de análises.	112
Quadro 9 - Resumo dos achados e da análise referente à categoria Ferramentas do bloco 3 de análises.	113

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 O PROBLEMA	15
1.1 INTRODUÇÃO	15
1.2 OBJETO DA PESQUISA	18
1.3 OBJETIVOS	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
1.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	21
CAPÍTULO 2 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO DE ORGANIZAÇÕES COM PÚBLICOS NO SÉCULO XXI	22
2.1 A DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	22
2.1.1 Relacionamento: o elo estratégico entre a organização e seus públicos.....	26
2.2 AS EMPRESAS PRECISAM SE RELACIONAR PARA GANHAR LEGITIMIDADE.....	27
2.2.1 Relacionamento duradouro é fruto de um planejamento estratégico	29
2.3 RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS: A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO COMO CONSTRUTORA DE SENTIDOS E GERADORA DE CONFIANÇA.....	32
2.3.1 Indicadores de qualidade no relacionamento entre organizações e seus públicos.....	34
CAPÍTULO 3 APESAR DE MAIS OPORTUNIDADES E ESTUDO, AINDA TRABALHAMOS E VIVEMOS COMO AS NOSSAS MÃES	39
3.1 ENTRE A BIOLOGIA E A CULTURA: A DEFINIÇÃO DO CONCEITO GÊNERO.....	40
3.1.2 A questão estruturante do gênero perpassa o mundo do trabalho	43
3.1.3 Diferenças de gênero no mercado de trabalho persistem e impactam tanto a economia global quanto a nacional	44
3.1.4 Mulher e trabalho: realidades do passado e expectativas para o futuro	46
3.2 IDENTIFICANDO O EMPREENDEDORISMO FEMININO BRASILEIRO	49
3.2.1 O que leva as mulheres no Brasil a empreender?	52
3.2.2 Aspectos que mudaram (ou não) em 13 anos de atuação da pequena empreendedora brasileira	53
3.2.3 O funcionamento do ecossistema das <i>startups</i> no Brasil	58
4 PESQUISA DE CAMPO	63
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	63
4.2 Fase 1 – Descrição e análises	64
4.2.1 Tipo e método de pesquisa	64
4.2.2 Instrumento e tratamento de dados.....	65
4.2.3 A construção da amostra	67
4.2.4 O perfil da amostra	67
4.2.5 Descobertas e análise dos resultados da fase 1	72
4.2.6 Discussão sobre os resultados da fase 1.....	80
4.3 FASE 2 – DESCRIÇÃO E ANÁLISES	84
4.3.1 Tipo e método de pesquisa	84
4.3.1 Instrumentos e tratamento de dados	85
4.3.3 Construção e perfil da amostra	88
4.3.4 Achados e análises dos resultados da fase 2	90
4.3.5 Discussão sobre os resultados da Fase 2 da pesquisa de campo	114
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS	125

APÊNDICE.....	134
Apêndice 1 – Fase 1 – Questionário online.....	134
Apêndice 2 – Fase 2 - Roteiro para entrevistas semiestruturadas	138
ANEXO.....	142
Anexo 1 - 1º Mapa das <i>startups</i> lideradas por mulheres.....	142

CAPÍTULO 1 O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

A relação da mulher com o mercado de trabalho costuma ser um tema denso e abordá-lo não é tarefa fácil. Soa como um tema velho, mas as transformações globais o tornam mais atual do que nunca.

As mulheres brasileiras vêm conquistando cada vez mais espaço em diversas áreas profissionais (ALVES *et al.* 2017) e essa evolução também ocorre no campo do empreendedorismo. Dados nacionais recentes do GEM¹ (Global Entrepreneurship Monitor - 2017) mostram que as mulheres à frente de negócios representam atualmente 51% dos empreendimentos iniciais (SEBRAE 2014; DIEESE 2015; GEM 2016).

Porém, as disparidades encontradas entre homens e mulheres no mercado de trabalho convencional também estão presentes no contexto do empreendedorismo feminino. As mulheres estudam mais, trabalham mais, entretanto têm pouco acesso a posições mais elevadas de chefia ou a recursos como acesso a crédito e/ou financiamento para crescimento. Ainda têm dupla jornada, pois somam a responsabilidade da casa e dos filhos às demandas do seu próprio negócio; também ganham menos quando comparadas com os pequenos empreendedores brasileiros (ALVES *et al.*, 2017; SEBRAE 2014; DIEESE 2015; GEM 2016).

No grupo extremamente diverso das mulheres à frente de seus próprios negócios, estão as que lideram *startups*. Esse tipo de empresa nasceu de ideias de empreendedores (TOLEDO, 2012) num contexto criativo e inovador, tendo por objetivo solucionar um problema, utilizando um modelo de negócio que seja rentável e escalável, e em condições de extrema incerteza (BLANK; RIES, 2012). Assim como a grande maioria dos pequenos empreendimentos, as *startups* representam mais empregos, mais oportunidades e mais desenvolvimento. Pesquisa² realizada com 800 mil adultos de 60 países, ainda em 2012, pela GEM já mostrava que apenas 4% eram empreendedores e que eles eram responsáveis por 38% dos empregos criados. No Brasil, só as *scale-ups* (empresas que crescem muito, pelo menos 20% ao ano, por três anos consecutivos em número de funcionários ou receita³) são responsáveis por 50% dos novos empregos.

¹Global Entrepreneurship Monitor 2016 - Empreendedorismo no Brasil 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2017.

²Informação publicada no site da ABStartups – Associação Brasileira de *Startups*. Disponível em: <https://abstartups.com.br/sobre-a-abstartups/>. Acesso em: 20 ago. 2018.

³Informação publicada no site da Endeavor Brasil Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/tudo-sobre-scale-ups-as-empresas-que-mais-geram-empregos-no-brasil/>. Acesso em: 20 ago. 2018.

Além disso, o mercado de trabalho, impulsionado pela globalização e pelo avanço da tecnologia, tem se modificado de forma significativa. Essa transformação, somada à cultura patriarcal e sexista tem alterado a forma como as pessoas e as mulheres, em especial, se relacionam com a atividade profissional (NETO; TANURE; ANDRADA, 2010; TROIANO, 2017).

Nesse cenário, o empreendedorismo feminino surge como um movimento em resposta ao desgaste das relações da mulher com o trabalho no mercado convencional. No campo do empreendedorismo feminino as *startups* figuram como um modelo de empresa bastante promissor não só pela alta capacidade de se desenvolver/crescer em um curto espaço de tempo, resolvendo problemas do dia a dia, por meio de alto grau de inovação aliado à tecnologia, mas também pelo seu potencial de transformação social e altas taxas de empregabilidade.

Assim, este estudo se dedica a pesquisar as mulheres à frente de *startups* uma vez que dados do mercado revelam que essas empreendedoras enfrentam barreiras em relação ao gênero, muito parecidas com as que as pequenas empreendedoras em geral enfrentam no seu cotidiano. Segundo dados do levantamento denominado Radiografia do Ecossistema Brasileiro de *Startups*⁴, realizado em 2017 pela Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups) em parceria com a Accenture, o mundo das *startups* no Brasil ainda é predominantemente masculino; quase 40% das empresas respondentes são formadas exclusivamente por homens e 74% das *startups* brasileiras têm equipes formadas, em sua maioria, por homens.

O foco na cidade de São Paulo se deu pois, a cidade se destaca em termos de oportunidades no ecossistema de *startups*. Em 2015, São Paulo foi eleita a melhor cidade para *startups* na América Latina pelo estudo Global Startup Ecosystem Ranking 2015⁵, realizado pela Compass, companhia desenvolvedora de software para 34 mil *startups* e empresas de tecnologia. Entre os pontos fortes se destacam a vitalidade das novas empresas, a disponibilidade de capital e o alcance de mercado. Nesse ano de 2015, especificamente, a cidade foi a única do Brasil e da América Latina a aparecer no estudo, que mapeia os 20 melhores ecossistemas de *startups* do mundo.

⁴Dado proveniente do levantamento Radiografia do Ecossistema Brasileiro de *Startups* 2017, realizado pela ABStartups e Accenture. Disponível em: <https://abstartups.com.br/PDF/radiografia-startups-brasileiras.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

⁵Global Startup Ecosystem Ranking 2015 – Disponível em: <http://deep.wylinka.org.br/wp-content/uploads/2015/08/Global-startup-ecosystem-ranking-2015.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2018.

Atualmente, o Brasil conta com a existência de mais de 12 mil *startups*⁶. Segundo a ABStartups⁷, São Paulo conta com mais de 2600 *startups* cadastradas em seu banco de dados. A cidade sedia a comunidade chamada ZeroOnze, o maior e mais maduro ecossistema de *startups* da América do Sul. A cidade reúne as principais aceleradoras, ações de *corporate venture* e abriga os primeiros unicórnios⁸ do Brasil. Em 2017, a ZeroOnze ganhou o prêmio de melhor comunidade de *startups* do Brasil no Startup Awards.

Portanto, optou-se por definir como recorte de pesquisa, as mulheres à frente de *startups* situadas na cidade de São Paulo. Tal fato deriva da multiplicidade de perfis existentes quando se trata do universo de *startups* e da mulher - e mais especificamente do empreendedorismo feminino. Assim, foi necessário estabelecer um recorte bem definido, para que a pesquisa pudesse se tornar viável.

Além disso, num mundo cada vez mais digital e conectado, as *startups* representam o futuro no que diz respeito a novos modelos de negócios e soluções inovadoras para as demandas da sociedade. Segundo a ABStartups, as *startups* dão sempre um passo a mais na curva de aprendizado e mostram caminhos para problemas novos e antigos. Ainda segundo a instituição, mesmo que os dados mostrem que apenas uma em cada quatro *startups* sobrevivem aos cinco primeiros anos, cada uma das que sobrevive têm um impacto significativo.

Porém, situadas num contexto de mercado de trabalho que passa por intensas transformações, muitas delas promovidas pela globalização e pelo avanço tecnológico (CORIAT, 1994; COUTINHO; FERRAZ, 1994), essas empresas atuam no mesmo ambiente desafiador e competitivo que as grandes corporações, exercem influência umas sobre as outras e são influenciadas pelas transformações do ambiente a sua volta.

Nesse processo, o relacionamento que diferentes organizações no mundo todo estão construindo com os seus diversos públicos também tem mudado e o mesmo ocorre no contexto das *startups*. Portanto, estratégia de atuação sedimentada na cooperação com públicos de interesse deve ser foco das organizações, principalmente as de pequeno porte, pois desta forma estas empresas teriam mais condições de enfrentar a influência e o poder de persuasão das grandes corporações. (BECKER; 1995).

⁶ Dado publicado pelo site Mídia e Marketing, na matéria intitulada: País tem mais de 10 mil start-ups, diz entidade; setor de marketing cresce. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/01/24/crescimento-startups-martechs-mercado.htm>. Acesso em: 20 mai. 2019.

⁷ Dados publicados no banco de dados da ABStartups. Disponível em: <https://startupbase.abstartups.com.br/comunidade/2048>. Acesso em: 20 mai. 2019.

⁸ O termo é o apelido para *startups* avaliadas com preço de mercado a partir de US\$ 1 bilhão de dólares e surgiu em 2013, quando Aileen Lee, fundadora da Cowboy Ventures usou o termo pela primeira vez em um artigo. Fonte: ABStartups – Disponível em https://abstartups.com.br/startups_unicornio/. Acesso em: 20 mai. 2019.

No campo das Relações Públicas, a Teoria de Excelência em Relações Públicas (GRUNIG *et al.*, 1992) além de provar o valor das relações públicas para a efetividade de uma organização, também disponibiliza uma escala de mensuração da qualidade dos relacionamentos estabelecidos, como resultados de pesquisa realizada com grandes corporações e a partir do ponto de vista dos públicos. Sobre essa questão de perspectivas, Hon e Grunig (1999) afirmam que pesquisadores da área deveriam buscar entender a mensuração de relacionamentos a partir de outras perspectivas, como a do tomador de decisões, ou ainda, de ambas as partes.

1.2 OBJETO DA PESQUISA

O objeto de estudo é a relação que a empreendedora no comando de *startup* sediada na cidade de São Paulo, estabelece e mantém com seus públicos de interesse por meio do uso da comunicação, a fim de garantir a existência e a longevidade do seu negócio.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo geral

Considerando a contribuição das *startups* comandadas por mulheres no Brasil para a transformação social e econômica do país, pois representam mais empregos, mais oportunidades e mais desenvolvimento (SEBRAE 2014, DIEESE 2015; GEM 2016; EVERTON JUNIOR, 2017), este estudo busca verificar como mulheres fundadoras e/ou sócias de *startups* da cidade de São Paulo entendem o relacionamento com públicos à luz dos quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999): controle mútuo, confiança, comprometimento e satisfação.

Objetivos específicos

1. Entender como as mulheres fundadoras e/ou sócias de *startups* da cidade de São Paulo, que fazem parte da amostra pesquisada, se comunicam com seus públicos de interesse a partir de vivências no seu contexto;
2. Identificar como a empreendedora pesquisada entende cada um dos quatro indicadores de

qualidade de relacionamento com públicos de Hon e Grunig (1999);

3 - Compreender se essas empreendedoras consideram o relacionamento como uma estratégia de comunicação para promover a efetividade e a longevidade do seu negócio.

1.4 JUSTIFICATIVA

Áreas do conhecimento como a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia, a Administração, entre outras, consideram a relação da mulher com o trabalho um alvo importante de suas pesquisas. Porém, na área da Comunicação não se observa um interesse significativo pelas pequenas empreendedoras. Uma busca no banco de teses e dissertações da Capes, nos últimos seis anos (de 2013 a 2018), revelou a não existência de estudo que fizesse a intersecção entre o empreendedorismo feminino, o processo de comunicação e o relacionamento de pequenos negócios empresariais liderados por mulheres com públicos de interesse.

Para a realização da referida busca, feita a partir do filtro ‘área de conhecimento Comunicação’, foram utilizadas treze palavras-chave: Empreendedorismo, Empreendedora, Empreendedorismo feminino, Pequena empresa, Relacionamento com públicos, Relacionamento com funcionários, Qualidade de relacionamento, Classificação de públicos, Comunicação como estratégia de negócio, Relacionamento como estratégia de negócio, Trabalho e gênero, Trabalho e mulher e *Startup*.

Por meio das palavras-chave, o sistema sinalizou 32 trabalhos; destes, 26 eram dissertações e seis teses. Muitos desses estudos relacionam o empreendedorismo ao consumo, abordam práticas comunicacionais e/ou presença nas mídias sociais para resultados específicos como a promoção da sustentabilidade. Tratam ainda de representações do empreendedorismo em veículos de comunicação, de representações do trabalho feminino na propaganda e de discursos e narrativas atribuídas ao empreendedorismo e, até mesmo ao empreendedorismo de si mesmo. Nenhum deles tratou especificamente de empreendedorismo feminino, processo de comunicação e relacionamento.

Apenas três trabalhos se aproximaram minimamente do tema desta pesquisa: o primeiro era uma dissertação de mestrado (2014) que trata das práticas comunicacionais no empreendedorismo, intitulado “Comunicação nas Micro e Pequenas Empresas: uma análise das práticas e estratégias comunicacionais”, de Janaina Wichmann. O segundo também é uma dissertação de mestrado (2014) que aborda o relacionamento com a imprensa, intitulado “Estratégias

de relacionamento das organizações com a imprensa e seus impactos na reputação corporativa”, de Tania Oliveira Pereira. Por último, a dissertação de mestrado (2017), intitulada “Mensuração de resultados em comunicação: conceitos e práticas em ambientes de inovação”, de Luciano Nunes Suminski que focaliza as relações entre a mensuração de resultados em Comunicação e os ambientes de Inovação, representados pelas práticas organizacionais das *startups*.

De acordo com o resultado encontrado, se infere que a comunicação pode contribuir para a efetividade do negócio de pequenas empreendedoras que estão à frente de *startups*, principalmente na construção de vínculos ou relacionamentos de longo prazo. Indira Gandhi (1917 – 1984), primeira ministra da Índia, disse certa vez que “a liderança um dia teve a ver com força, mas hoje tem a ver com o relacionamento entre as pessoas”. Essa ideia de elo, de conexão ou de vínculos retrata de forma muito clara a realidade das organizações no mercado competitivo e estruturado pela intensidade da globalização no século XXI. O papel da Comunicação, neste cenário, é fundamental, principalmente quando nos referimos à importância da construção de relacionamentos entre as organizações e seus públicos estratégicos.

A proposta da presente dissertação é entender como a comunicação pode contribuir para esse tipo de organização que cresce de forma significativa no Brasil e que busca se ajustar com as mudanças globais e os novos formatos do trabalho. A contribuição da comunicação deve permear o entendimento de que é necessário relacionar-se com os parceiros, públicos, clientes e consumidores para que seja possível o diálogo e que se estabeleça uma relação de confiança, condição *sine qua non* para o desenvolvimento de qualquer negócio.

Portanto, se os vínculos sólidos, ou seja, o elo contínuo com os públicos de interesse são o que as empresas buscam hoje para enfrentar os desafios do mercado competitivo, o entendimento aprofundado sobre o relacionamento em longo prazo, como resultado de uma construção baseada numa comunicação estratégica, pode se tornar um recurso capaz de instrumentalizar a pequena empreendedora brasileira de forma significativa. Seria uma ferramenta para torná-la ainda mais apta a enfrentar as grandes corporações que possuem forte influência e poder de persuasão.

Ao integrar com a comunicação outros dois temas emergentes, que são o empreendedorismo feminino e o relacionamento (vínculos duradouros entre as organizações e seus públicos de interesse), propomos uma abordagem que poderá colaborar para a obtenção de resultados significativos e de fortalecimento para as pesquisas e as práticas em Relações Públicas/Comunicação.

1.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

O modelo teórico de pesquisa apresentado na Figura 1, relaciona os temas macro abordados na dissertação: Comunicação e o Relacionamento Estratégico das Organizações com Públicos e a Relação da Mulher com o Mercado de Trabalho, o Empreendedorismo Feminino e seus respectivos temas complementares.

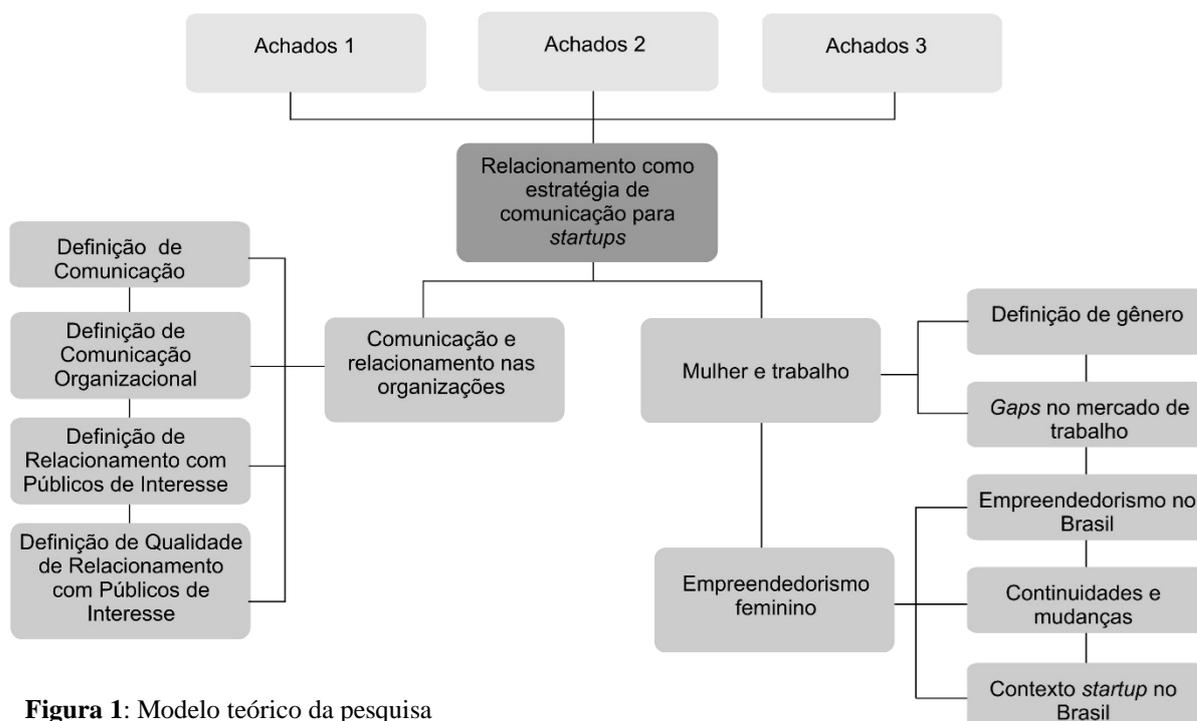


Figura 1: Modelo teórico da pesquisa
Fonte: A autora (2019)

Os achados da pesquisa qualitativa – realizada na fase 2 deste estudo - foram divididos em três grandes blocos que abordarão respectivamente: 1) relacionamento no contexto das empreendedoras, 2) entendimento dos indicadores de qualidade do relacionamento sob a perspectiva das empreendedoras e 3) entendimento sobre o relacionamento como estratégia de Comunicação, conforme estabelecido previamente. Após apresentar o modelo teórico deste estudo, é apresentada no Capítulo 2 a abordagem teórica sobre comunicação e o relacionamento da organização com públicos de interesse.

CAPÍTULO 2 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO DE ORGANIZAÇÕES COM PÚBLICOS NO SÉCULO XXI

O relacionamento das empresas com seus públicos de interesse tem sido um tópico bastante desafiador no campo da Comunicação. O mercado de trabalho está passando por uma nova configuração devido às transformações estimuladas pela globalização e avanço da tecnologia que eliminaram as fronteiras nacionais, provocaram desregulamentação financeira e a diminuição do tempo e do espaço (GIDDENS, 1991; CORIAT, 1994; IANNI, 1995; CASTELLS, 2000; BAUMAN, 2000; SCHAUFELI, 2017).

O fato é que, no século XXI a globalização intensificou a concorrência e, conseqüentemente, o processo de relacionamento que diferentes organizações, em todo o mundo, estão construindo com os seus diversos públicos (CORIAT, 1994; COUTINHO; FERRAZ, 1994; BECKER; 1995).

Neste contexto Becker (1995) argumenta que uma estratégia de atuação sedimentada na cooperação com públicos de interesse deve ser foco das organizações, principalmente as de pequeno porte. De acordo com o autor, só assim estas empresas teriam condições de enfrentar a influência e o poder de persuasão das grandes corporações.

Desta forma, contextualiza-se nos próximos tópicos desta dissertação o entendimento sobre comunicação nas organizações, bem como o relacionamento como estratégia de comunicação, questões que estão intimamente relacionadas e são consideradas essenciais para a presente pesquisa.

2.1 A DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A literatura no campo da Comunicação do Brasil não traz uma definição única sobre a comunicação e sobre os relacionamentos que uma organização estabelece seus públicos.

Sobre a comunicação, França (2008) explica que existe uma profusão de termos imprecisos para explicar o que é comunicação e que as confusões surgiram por conta da existência de “copioso rol de denominações e de segmentações conceituais que, por falta de fundamentação teórica, conduz ao uso de termos mal concebidos e mal definidos” (FRANÇA, 2008, p.55).

Considerando que as organizações são formadas por pessoas que interagem e cooperam entre si (DAFT, 2014; CHIAVENATO, 2014), Ferrari (2015) ressalta a importância da comunicação como um processo constituinte das organizações, definindo-o “como um conjunto de elementos

interdependentes e dinâmicos que, de maneira multidimensional, atuam sinérgica e continuamente” (FERRARI, 2015, p. 145). Assim, a autora complementa:

O processo de comunicação nas organizações trata dos fluxos de relacionamento entre membros da alta direção, constituída por responsáveis por estabelecer as políticas, as normas e a identidade organizacionais e que definem as estratégias e todos os públicos de relacionamento da organização. Podemos usar uma analogia, definindo a comunicação para as organizações como o seu “sistema nervoso central”. Dessa forma, enfatizamos a comunicação como o fluxo vital que alimenta a organização, o nexos entre a empresa e seu entorno, o vínculo entre a organização e o mercado e, por fim, seu papel de administrar as relações com os públicos (FERRARI, 2015, p. 146)

Com base no pensamento de Adriana Casali e James Taylor (2006, p. 29 *apud* FERRARI, 2009, p. 244), Ferrari (2009) reforça tal enfoque ao considerar que “a comunicação perpassa todas as práticas de uma organização, pois esta é composta por construções plurais, ou seja, são sistemas de indivíduos ativos em interação constante nos processos de criação e recriação de uma organização original.”

Ferrari (2015) explica que correntes norte-americanas lideradas por pesquisadores como Linda Putnam (2004), Dennis Mumby (2000) e Adriana M. Casali (*apud* TAYLOR, 2004), entre outros, disseminaram o conceito de comunicação organizacional como fruto de estudos do campo interdisciplinar entre a comunicação e a administração. Porém, Taylor (2004) pondera que a comunicação organizacional ainda é uma disciplina em desenvolvimento. Ferrari (2015) esclarece que essas correntes foram resultados de reflexões feitas no final do século XX, momento em que fenômenos como a globalização, o desenvolvimento tecnológico e as vulnerabilidades passaram a ameaçar e alterar as práticas organizacionais rapidamente.

Desta forma, segundo Ferrari (2015), os estudos focaram na relação comunicação-organização, para entender a influência existente entre elas, pois de acordo com Taylor (2004), a organização e a comunicação são processos equivalentes, ou seja, são processos que possuem intersecção e sinergia e, portanto, é impossível imaginar uma organização sem comunicação, muito menos a comunicação sem organização.

Vidales (2005) *apud* Ferrari (2011) explica que a discussão em torno da ciência da Comunicação provocou a divisão dos teóricos em dois grandes grupos: “aqueles que afirmam ser possível constituí-la como objetivo de uma ciência única e aqueles que a encaram como um processo social tão amplo e complexo que requer uma abordagem interdisciplinar” (LOZANO, 1996 *apud* FERRARI, 2011, p. 153 e 154).

Desta forma, para Ferrari (2011), a comunicação, vista como um campo de conhecimento pode ser definida como processo e instrumento, “principalmente se a considerarmos em sua relação com a cultura organizacional” (FERRARI, 2011, p. 154). Nesse sentido, segundo a autora, a comunicação é

uma área multidisciplinar, que atua mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa enquanto unidade econômica e os interesses da administração. E explica que:

As recentes abordagens veem a comunicação como um processo fundamentalmente bilateral, interativo e participativo em todos os níveis de alcance. Tal enfoque envolve a mudança paradigmática da orientação emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas. É por isso que, nesta segunda década do século XXI, a ênfase está na comunicação como um processo cujos significados são criados e trocados, ou mesmo compartilhados, pelas partes envolvidas. (FERRARI, 2011, p. 154).

A autora explica que a tentativa de encarar a comunicação como um processo de compartilhamento e de troca de significados não se restringe apenas à dimensão interpessoal, mas se estende, também e principalmente, ao sistema organizacional, uma vez que são as organizações as principais vítimas da confusão que se estabeleceu em razão da grande diversidade de definições que para ela se estabeleceram. Ferrari (2011) também esclarece que as múltiplas denominações que lhes são atribuídas – organizacional, institucional, interna, externa, pública, mercadológica etc. – acabam por destruir o sentido de compartilhamento e a troca de significados, e passam a denotar atribuições puramente administrativas. Para ela, uma das razões dessa situação “parece ter origem no consenso entre os primeiros pesquisadores de que o campo da comunicação teria estreita vinculação com os meios massivos de informação” (FERRARI, 2011, p. 155).

Mas Ferrari (2011) esclarece que pesquisas realizadas nas últimas décadas mostram a importância do estudo da cultura organizacional como elemento fundamental para a existência do processo de comunicação e vice-versa. Para um conjunto de autores, diante dessa perspectiva, é impossível imaginar uma organização sem um processo de comunicação que não esteja alinhado com seus objetivos estratégicos (SMITH *apud* PUTNAN *et al.*, 2004 *apud* FERRARI, 2011; CASALI; TAYLOR, 2005 *apud* FERRARI, 2011).

Assim, neste trabalho, a comunicação é entendida como processo contínuo de cocriação de significados (conotativos), que vai além e realmente cria significado compartilhado, também chamado de “consenso”. Desta forma, segundo Ferrari (2011), é possível tratar a comunicação - dando a dimensão de compartilhamento e troca de significados - no âmbito das organizações, sob três dimensões, sem que ela perca a sua unidade: a estratégica, a corporativa e a organizacional. A comunicação organizacional trata dos fluxos de relacionamento entre a alta direção, que são os membros responsáveis por estabelecer as políticas, normas e identidade organizacional e definem as estratégias e todos os públicos constituintes essenciais e não essenciais (FRANÇA, 2003) de relacionamento da organização. Em outras palavras,

contemporaneamente, a comunicação organizacional é vista como o processo que visa conseguir o equilíbrio sustentável entre a visão e a missão estabelecidas pela coalização dominante e as expectativas daqueles que compõem a organização, na busca de uma rede sistêmica que permita a satisfação de ambos os lados: públicos e organização.

A comunicação corporativa, segundo Ferrari (2011), refere-se ao processo de estruturação e gestão de significados do tecido organizacional, não se limitando a práticas midiáticas e mercadológicas. A comunicação corporativa cuida da formulação dos elementos da identidade, audita a imagem percebida pelos públicos e desenvolve projetos para reforçar a reputação positiva da organização. Preocupa-se em estabelecer um perfil consequente entre a marca e as ações organizacionais e, também, coordenar e controlar o fluxo da comunicação interna e externa para obter coerência entre o discurso e a prática.

Por fim, a comunicação estratégica é o processo que busca a conquista dos objetivos organizacionais e que só terá sentido quando estiver direcionado para objetivos do negócio e também desenvolver significados compartilhados, transcender a dimensão tangível dos produtos e serviços, e gerar um conceito em torno do qual poderá manter seus vínculos internos e estabelecer relacionamentos com os diferentes setores da sociedade.

Para Ferrari (2011), por ser eminentemente proativa, a comunicação estratégica é um processo pelo qual a empresa conduz, intencionalmente, sua comunicação de modo que ela seja clara, aberta e com objetivos voltados para o mercado e para seus públicos de interesse. Assim a autora afirma:

Nesse sentido, quando a organização planeja estrategicamente sua comunicação, ela o faz por meio de políticas e parâmetros sobre os quais traça seu espaço de ação, classifica os públicos com os quais vai interagir e define o discurso a ser dirigido a cada um deles (FERRARI, 2011, p. 157).

Em suma, a comunicação estratégica, seguindo a ideia defendida por Ferrari (2011), foca em como a organização se apresenta e se promove por meio de atividade intencional de seus líderes, funcionários e comunicadores. Algo crucial para a sobrevivência e longevidade de uma organização inserida num mundo globalizado e repleto de vulnerabilidades. O que está em linha com as ideias de França (2004a) quando ele afirma que a organização não constitui mais um mundo isolado do mercado e da sociedade. “O que ela é, o que faz, como se comporta passou a ser motivo de indagações públicas às quais ela deve responder” (FRANÇA, 2004a, p. 189). Para o autor, esse novo paradigma significa que, pela sua inerência e participação no mercado global, a “organização foi obrigada a transformar a comunicação restrita a seus muros em uma comunicação pública pela qual se responsabiliza diante da opinião pública, como empresa cidadã” (FRANÇA, 2004a, p. 189).

Cabe nesse ponto do estudo ressaltar que é exatamente por passar a se responsabilizar por sua atuação diante da opinião pública que a organização precisa entender que a comunicação não representa a solução de todos os seus problemas. Ao falar de situações de crise de uma organização, por exemplo, Forni (2007) explica que a comunicação sozinha não resolve, mas ela é um pilar importante, pois a maneira como a sociedade vai ser informada e ter a percepção daquela situação dependerá do trabalho da comunicação. Mas a organização precisa entender que é de responsabilidade dela gerir de forma transparente e ética possíveis fatores geradores de crise. Forni (2007) afirma que:

Você pode ter excelentes profissionais de comunicação, estratégia perfeita para neutralizar notícias negativas e até um bom relacionamento com a mídia. Mas se os fatos geradores da crise não forem conduzidos com eficiência, transparência e profissionalismo, esse trabalho na comunicação não adianta. A empresa tem que fazer sua parte da melhor maneira possível, administrar todos os passivos gerados por uma crise e, então, a comunicação entra fazendo sua parte (FORNI, 2007, p. 200).

O autor explica que o processo de comunicação estratégico em uma organização é importante porque as percepções que a sociedade, os potenciais clientes têm das empresas, dos governos, irão determinar os negócios ou as decisões futuras. Segundo Forni (2007), se a organização não deseja se ver em uma situação de crise ela precisa instituir um sistema preventivo de crise que monitore os pontos vulneráveis e contemple um plano de contingência para situações de risco. Ou seja, “isso significa uma estratégia de administração e de comunicação eficiente. A comunicação é peça fundamental nesse plano” (FORNI, 2007, p. 2010).

Desta forma, entende-se que a comunicação no contexto da organização compreende um processo estratégico que caminha de acordo com a cultura da organização e que visa promover vínculos efetivos com os públicos que a cerca (FERRARI, 2011, 2015; FRANÇA, 2008; GRUNIG, 2011). Em outras palavras, a comunicação ajuda a empresa a desenvolver e manter uma cultura de prevenção, de investimento de longo prazo na qualificação da sua relação com seus públicos na busca por alcançar suas metas e resultados de negócios desejados (FORNI, 2007; FRANÇA, 2008; GRUNIG 2011; FERRARI, 2011, 2015).

2.1.1 Relacionamento: o elo estratégico entre a organização e seus públicos

Como foi visto na sessão anterior, e de acordo com Casali (2009) *apud* Ferrari (2015), a comunicação no contexto organizacional é considerada “um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutável”

(CASALI, 2009 *apud* FERRARI, 2015, p. 148). Já o relacionamento com públicos - exercido pela atividade de relações públicas - é a atividade estratégica voltada à administração ou a gestão dos relacionamentos por meio do uso do processo de comunicação (FERRARI, 2015). Além disso, de acordo com Ferrari (2015), se a comunicação é um processo contínuo e permanente e que tem como objetivo dar sentido à organização, é por meio do relacionamento entre a organização e seus públicos que ela (a comunicação) se materializa.

França (2012) explica que no sentido comum, relacionar-se significa ter a capacidade de manter relacionamentos, de conviver com outros, de estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos. No contexto das organizações, ainda segundo França (2012), os relacionamentos podem ser definidos como as relações que se estabelecem de maneira planejada e estratégica, com diferentes públicos de setores institucionais, governamentais, investidores, clientes, fornecedores, entre outros. Sua importância está, segundo James Grunig e Jeong-Nam Kim (2011, p. 41), na ideia de que “as relações públicas educam e convencem públicos, defendendo os interesses corporativos, mas também negociam quando há uma colisão de interesses”. Em outras palavras, o relacionamento com públicos passou a ter fundamental importância como recurso hábil de entendimento, persuasão, administração de conflitos, além de desenvolvimento de negócios. Assim, entender o motivo pelo qual as organizações precisam se relacionar com seus públicos se faz necessário para este estudo, por isso, este é o tópico abordado a seguir.

2.2 AS EMPRESAS PRECISAM SE RELACIONAR PARA GANHAR LEGITIMIDADE

O cenário atual, que é permeado de vulnerabilidades, tem obrigado as empresas a serem mais ágeis nos seus modelos de gestão e em sua forma de enfrentar os desafios presentes nos ambientes nos quais atuam (MANUCCI, 2008; FERRARI, 2011), consequência de grandes mudanças na perspectiva social, econômica, política e tecnológica (CASTELLS, 2000; BAUMAN, 2000). A globalização, outro elemento de destaque neste contexto, acentuou a concorrência e, portanto, o processo de relacionamento que diferentes organizações, em todo o mundo, estão construindo com os seus diversos públicos (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Diante do contexto contemporâneo, França (2008) reforça que para as organizações “um dos fatores primordiais do relacionamento passou a ser a comunicação que acabou assumindo importância vital como recurso estratégico de entendimento, persuasão e de negócios” (FRANÇA, 2008, p.55). Para o autor, a comunicação, nesse contexto, representa um processo

que exige, na sua aplicação, um conjunto de ações bilaterais planejadas, permanentes, executadas segundo objetivos e estratégias bem definidos.

O autor ainda explica que a comunicação “é um processo único da interação da empresa com a sociedade e seus públicos. Ou existe de maneira planejada e adequada para atingir de forma continuada todos os públicos, ou não existe” (FRANÇA, 2008, p.60). Para França (2008), é no momento, o de desenvolver um projeto estratégico de comunicação para a organização, que entra “a necessidade de planejar estrategicamente a atividade de relações públicas e de comunicação, que não pode ficar fora do planejamento estratégico global das organizações” (FRANÇA, 2008, p.61).

É o que defende Reis, Marchiori e Casali (2010, p. 176), quando dizem que “a comunicação não pode mais ser entendida como processo que acontece após o desenvolvimento de um plano estratégico, já que é parte integrante do processo de planejamento em si”.

Desta forma, com base no conceito de administração de relacionamentos, França (2008) esclarece que a função maior do profissional de relações públicas, acima da mídia, é formular e gerenciar, de modo estratégico, as políticas permanentes de relacionamento das organizações, “para que sejam bem sucedidas na opinião pública, tenham seu apoio e gozem de um conceito positivo diante da sociedade e de seus públicos” (FRANÇA, 2008, p.61).

Entende-se, diante do exposto e com base no que diz França (2008) que a gestão ou a administração especializada do relacionamento da organização com seus públicos de interesse (sociedade e mundo dos negócios) representa uma atividade de comunicação que se diferencia por adotar diretrizes permanentes e por implementar políticas de longo prazo, tornando uniforme a estruturação dos relacionamentos e da comunicação com as partes interessadas. Compreende-se que a comunicação é utilizada pelas relações públicas como instrumento para informar e educar os públicos, mas ultrapassa o uso dos instrumentos da mídia por fazer parte do *business administration*, ao mesmo tempo em que elabora e administra as políticas empresariais na sua relação permanente e em longo prazo com o mercado.

Assim, considerando a gestão do relacionamento como algo essencial, França (2008) acredita que as organizações que estão preocupadas com a sua reputação e com o desenvolvimento de seus negócios, têm de recorrer às relações públicas – se referindo ao papel estratégico de administrar os relacionamentos da organização com seus mais variados públicos - e à comunicação, considerando-as atividades estratégicas, com visão de longo alcance. No início deste capítulo abordou-se como a Comunicação é entendida neste estudo. Cabe aqui reforçar como públicos de interesse são entendidos nesse contexto.

Compreende-se que público de interesse é diferente de público-alvo. Smith (2005) *apud* França (2008) recomenda a não utilização do termo público-alvo (*target public* em inglês), pois este termo remete à expressão de *marketing* que sugere “que o público é meramente um alvo para os dardos da organização, em vez de parte de um relacionamento recíproco” (SMITH, 2005, p. 48 *apud* FRANÇA, 2008, p. 62). Neste estudo, portanto, o termo públicos de interesse é utilizado com base no conceito de que se trata de “uma mescla complexa de grupos com diversos enfoques culturais, étnicos, religiosos e econômicos, e cujos interesses, às vezes, coincidem e, outras vezes, entram em conflito com a organização” (WILCOX, 2001, p.249 *apud* FRANÇA, 2011, p.278).

Para complementar a diferenciação entre as áreas de comunicação (relações públicas e marketing), Pinheiro e Ruão (2016) relembram que a publicidade está focada para a estratégia do desejo, que visa gerar a motivação de compra; a propaganda compreende a estratégia do condicionamento com base em técnicas de manipulação. Já a administração (ou a gestão) dos relacionamentos com públicos está direcionada para a estratégia da confiança, capaz de gerar adesão e promover participação. Ou seja, para as autoras, é essa perspectiva da estratégia da confiança das relações com os públicos que atribui à comunicação sua credibilidade (PINHEIRO; RUÃO, 2016).

O posicionamento de França (2008) sobre a essencialidade da gestão do relacionamento numa organização vai ao encontro dos achados evidenciados pelo Estudo de Excelência que apontam uma correlação entre a consecução de resultados na comunicação de curto prazo e a manutenção de relacionamentos de qualidade de longo prazo para a efetividade da comunicação para a organização (GRUNIG, 2011).

Desta forma, neste momento no qual as empresas se deparam com a importância de estabelecer relacionamentos duradouros - mesmo que estes carreguem tensões de poderes desiguais – (MARQUES; MAFRA, 2013) e conquistar a fidelidade de seus públicos, é impossível desconsiderar a essencialidade do relacionamento com públicos de interesse e da qualidade desses relacionamentos para que suas práticas tanto mercadológicas quanto institucionais conquistem e mantenham a legitimidade social da organização.

2.2.1 Relacionamento duradouro é fruto de um planejamento estratégico

A partir do momento em que se evidencia a importância do gerenciamento estratégico das ações de relacionamento e comunicação, cabe elucidar como se desenvolve um plano de comunicação e relacionamento.

França (2008) fornece uma visão macro do que consiste o planejamento da comunicação

entre uma organização e seus públicos. O autor explica que por ter uma visão geral da situação da organização, será da comunicação a responsabilidade de construir fundamentos para que um projeto sólido de comunicação seja estabelecido. E essa construção deve ser feita a partir de oito passos específicos e complementares.

O primeiro passo, segundo França (2008) é a realização de um diagnóstico da realidade organizacional em relação ao seu perfil e às suas necessidades de comunicação. Em seguida, o plano de comunicação e relacionamento deve estabelecer a filosofia ou diretrizes de comunicação. O autor explica que não é possível existir boa comunicação sem um posicionamento firme da organização, que compreende a conscientização e sensibilização dos tomadores de decisão da empresa, para a adoção de um processo elaborado e permanente de interação com seus públicos.

Feito o diagnóstico, o ponto de partida é o estabelecimento de uma filosofia global, corporativa e integrada de comunicação, para orientar e dar sentido a todos os relacionamentos organizacionais e torná-los uniformes e produtivos, isto é, geradores de resultados. Esse projeto nas organizações contemporâneas deve ser pautado com as mesmas características da sua ação estratégica e de declaração de princípios operacionais e éticos. (FRANÇA, 2008, p. 60).

Para França (2008) as diretrizes e a filosofia estabelecidas para a organização permitirão administrar e executar, de maneira eficaz, o processo de comunicação da organização. O passo seguinte, de acordo com o autor, contempla o desenvolvimento de um projeto estratégico de comunicação corporativa. Trata-se da comunicação de caráter identificativo, que promove a divulgação da identidade, da marca, dos valores e dos negócios da empresa perante a opinião pública, buscando sua aprovação. O autor explica que há, portanto, dois prismas diferentes e prioritários no plano geral da comunicação organizacional: um direcionado preferencialmente aos colaboradores e outro às demais partes interessadas e aos assuntos públicos.

O quarto passo descrito por França (2008) contempla conhecer em profundidade a cultura da empresa, pois segundo o autor, não há no ambiente da organização apenas um grupo interno de pessoas, uma “massa” única, mas sim públicos variados, portanto, distintos segmentos de públicos. A mesma linha de raciocínio segue no quinto passo descrito pelo autor que é o de conhecer os públicos da organização. Para França, (2008):

O êxito de qualquer programa de comunicação baseia-se na sua propriedade de atingir os públicos a que é destinado e de provocar respostas esperadas e verificáveis. Segundo o autor, para assegurar resultados efetivos e duradouros na comunicação, é obrigatório o conhecimento detalhado dos públicos aos quais ela é dirigida. (FRANÇA, 2008, p. 62).

No contexto da organização, segundo o mesmo autor (2008), torna-se indispensável o

conhecimento profundo e o mapeamento dos públicos de interesse da organização, ao se programar as mensagens que lhes serão enviadas. Mas ele alerta que nem sempre os profissionais que lidam com a comunicação dão a devida importância a essa exigência.

Entre os passos descritos por França (2008) está também o de desenvolver um programa de mídia adequado ao projeto de comunicação e aos públicos aos quais é destinado. O autor explica que são vários os recursos de mídia que uma empresa utiliza na sua comunicação de natureza legal e mandatória. Desta forma é importante que a empresa aproveite esses recursos por meio de uma programação alinhada ao projeto macro de comunicação e também ao objetivo editorial de cada mídia diante de seus públicos.

O sétimo passo proposto pelo autor é atender à comunicação com as partes interessadas e o mercado. Segundo França (2008), o plano de comunicação global de qualquer organização também definirá os melhores formatos de seu relacionamento com o mercado, para promover *awareness* sobre a empresa, compreensão e aceitação de seus produtos, ampliando as oportunidades de negócios. Assim o autor explica:

Mais do que nunca, neste relacionamento com o mercado, a primeira grande preocupação é o estabelecimento e o cumprimento de normas de inter-relação duradoura e confiável com fornecedores, clientes, fundamentada em princípios éticos e na responsabilidade social da empresa (FRANÇA, 2008, p. 64).

O oitavo e último passo para o planejamento da comunicação entre uma organização e seus públicos apresentado por França (2008) trata da programação da ação da organização diante dos assuntos públicos. Ou seja, atualmente, o planejamento de comunicação precisará considerar as conexões existentes entre a organização e os “assuntos públicos”, pois é muito importante que a empresa mantenha relacionamento positivo com todas as esferas da administração pública, com diretrizes de atuação claras que proporcionam o gerenciamento de crises e emergências de modo positivo e rápido.

Segundo França (2008), os oito passos descritos anteriormente já são capazes de sustentar o estabelecimento de um plano de relações públicas e de comunicação. Mas, ainda de acordo com o autor, a ação do profissional segue adiante, por meio de programas de ação. “Esses programas abrangem todos os relacionamentos com públicos estratégicos, que podem ser atingidos por uma série de atividades” (FRANÇA, 2008, p. 64).

Assim França (2008) divide a formulação de programas de ação em: 1) ações de caráter geral (todos os programas obrigatórios que interferem nas interações gerais da organização com seus públicos com identidade visual, comunicação por veículos de massa, atendimento à opinião pública, obediência às leis do país, comportamento ético, entre outros); 2) ações para

os colaboradores da empresa (ações relacionadas à informação, integração, motivação, programas para desenvolvimento de espírito de equipe e qualidade de vida, além de treinamento, entre outros) e 3) ações para as partes interessadas – nacionais e internacionais (relacionadas a relacionamento com áreas governamentais, princípios de boa convivência com órgãos públicos e com a imprensa, programas de sustentabilidade, dedicação à cultura, entre outros).

Porém, o autor enfatiza que “(...) o êxito dessas ações só virá, se as metas a serem alcançadas forem bem planejadas e houver acompanhamento e avaliação de todas as suas fases, como sabem fazer os bons profissionais” (FRANÇA, 2008, p. 66).

2.3 RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS: A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO COMO CONSTRUTORA DE SENTIDOS E GERADORA DE CONFIANÇA

O relacionamento tem sido objeto de estudo de diversos autores da área de Relações Públicas (SIMÕES, 1995, 2001; HON; GRUNIG, 1999; FRANÇA, 2003, 2004b; KIM et al., 2013) que por meio de diversas definições e tipologias, buscam entender e qualificar as variadas formas de vínculos que as organizações estabelecem com os seus públicos de interesse.

Diante do contexto no qual as organizações são sistemas vivos (FERRARI, 2009), inclui-se a importância da comunicação como um processo constituinte das organizações, buscando incorporar a análise interpretativa dos fenômenos sociais como processos simbólicos. Ou seja, um processo estratégico de produção de sentido que se dá à medida que as pessoas constroem, compartilham, discutem e trocam significados, tornando-se capazes de elaborar uma narrativa coletiva, fruto de suas relações, que reforçam seu território de credibilidade e, portanto, redefinem seu espaço de competência e suas metas (FERRARI, 2006). Com isso, entende-se que só há construção de sentido se houver relacionamento estrategicamente estabelecido. Diante desta perspectiva, Ferrari (2011) considera a organização e a comunicação dois lados da mesma moeda, em outras palavras, para a autora uma não existiria sem a outra.

Sobre relacionamentos ou diálogos organizacionais, Deetz (2010) ressalta que as relações assimétricas de produção de sentido e poder são mantidas, uma vez que em contextos organizacionais, a intenção persuasiva de comunicação é ocultada dos interlocutores. Para o autor, isso se dá, entre outras formas, pelas “formações discursivas privilegiadas, comunicação sistemicamente distorcida (quando sistemas de poder dão a entender que a interação é livre e aberta) e comunicação discursivamente fechada (quando conflitos potenciais são suprimidos e tornados neutros)” (DEETZ, 2010, p.93).

Simões (1995, 2001) estruturou seu referencial teórico baseado nas micropolíticas existentes dentro do ambiente organizacional e entende que o conflito está presente nesta relação em diferentes níveis que partem dos interesses satisfeitos (organização e públicos se relacionam bem), passam pela insatisfação, boatos, conflito, crise, com possibilidade de chegar ao que ele chamou de convulsão social (uso da violência decorrente do antagonismo extremo entre as partes).

Desta forma, de acordo com o autor, a administração da função política de uma organização passa a ser uma atividade estratégica de comunicação, pois, por meio de políticas e normas, a organização busca alcançar objetivos e benefícios comuns na relação organização-públicos, tornando-a uma relação legítima e solucionando conflitos.

Grunig e Hunt (1983) compartilham da mesma opinião e incluem o gerenciamento da comunicação como um fator essencial nesse processo. Para os autores, o relacionamento entre uma organização e seus diferentes públicos acontece por meio da comunicação e o gerenciamento desta comunicação. Segundo os autores, a comunicação das organizações deve ser gerenciada, planejada e executada de forma integral e estratégica.

Entretanto, Marques e Mafra (2013) nos chamam a atenção para o fato de que em se tratando de diálogo organizacional “há uma forte tendência na consideração do consenso (GUSHIKEN, 2008) como finalidade última da troca dialógica nos contextos organizacionais – num jogo de forças protagonizado, em última análise, pela organização (CHILDS, 1967; SIMÕES, 1995; ANDRADE, 2005)” (MARQUES; MAFRA, 2013, p. 84). Os autores explicam que o uso de termos como compreensão mútua e esforço deliberado e planejado apresenta-se como um indício importante de que, por meio dessa visão, a sobrevivência de uma organização depende da conquista de um entendimento presumido e comunicacionalmente produzido tanto por ações estratégicas quanto por esforços de diálogo motivados pela oferta de argumentos.

Por conta dessa tendência em buscar um consenso (CHILDS, 1967; SIMÕES, 1995; ANDRADE, 2005; GRUNIG; HUNT, 1983), Marques e Mafra (2013) evidenciam o fato de que a construção de relações organizacionais mais colaborativas e a negociação dialógica não podem prescindir dos conflitos. Portanto, independente da capacidade e do conhecimento na produção de estratégias de relacionamentos organizacionais que visam alcançar, por meio do esforço argumentativo, a compreensão mútua, o relacionamento organizacional não deve suprimir diferenças, dissensos e ações voltadas para interesses individuais.

Desta forma, os relacionamentos devem ser baseados na confiança que a organização conquista de seus públicos e que está diretamente relacionada com a sua reputação - construída por meio do reconhecimento obtido ao longo do tempo, do vínculo emocional que se estabelece

entre as duas partes (organização e públicos) - o que faz com que os consumidores tenham mais interesse em comprar os produtos ou serviços, que talentos queiram trabalhar na empresa e que outros grupos de públicos confirmem autenticidade à sua atuação de uma forma geral (PINHEIRO; RUÃO, 2016; FERRARI, 2015). Diante desta constatação, trataremos no próximo tópico sobre a qualidade dos relacionamentos entre as organizações e seus públicos de interesse.

2.3.1 Indicadores de qualidade no relacionamento entre organizações e seus públicos

Componentes dos relacionamentos organizacionais têm sido alvos de diversos pesquisadores que vêm buscando diferentes formas de mensurá-los. Butler (1991), por exemplo, desenvolveu um instrumento chamado *Condition Trust Inventory* (CTI) para medir as condições que devem existir para ativar e manter a confiança. McAllister (1995) criou uma escala de Afeto e Cognição, baseada na confiança, como fundamento para a cooperação interpessoal nas organizações. Cummings e Bromiley (1996) desenvolveram o *The Organizational Inventory Trust* (OTI), para avaliar, por meio do comportamento, o compromisso, a honestidade das pessoas nas organizações. Oliveira e Tamayo (2008) desenvolveram a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), para medir o quanto o empregado pode confiar na organização.

No campo das Relações Públicas, Hon e Grunig (1999) destacam que diferentes técnicas e ferramentas já foram elaboradas para avaliar as ações de Relações Públicas, mas essas técnicas e ferramentas se concentram em avaliar a imagem da organização, a exposição desta na mídia, a recepção e retenção da mensagem pelo público, ou seja, possibilitam avaliar de forma pontual. “(...) Os resultados são geralmente os de um programa ou atividade de RP específico”, que medem se os grupos de público-alvo receberam, assistiram, entenderam e retiveram as mensagens dirigidas a eles (HON; GRUNIG, 1999, p. 2). Entretanto, este tipo de resultado não mensura o relacionamento da organização com seus diferentes públicos de forma global.

Como os produtos e resultados de curto prazo explicam a eficácia de um programa ou evento específico de relações públicas, Hon e Grunig (1999) sugeriram que a eficácia das relações públicas globais pode ser melhor explicada pelos resultados da relação de longo prazo entre a organização e seus públicos.

Huang (1997, 2001) e Grunig e Huang (2000) identificaram quatro indicadores da qualidade dos resultados da relação entre uma organização e seus públicos: controle mútuo, confiança, satisfação e comprometimento. Além disso, Ledingham e Bruning (1998)

identificaram cinco dimensões dos resultados da relação organização-público: confiança, compromisso, abertura, investimento e envolvimento. Sobre os tipos de relacionamento organização-público, Hon e Grunig (1999) identificaram dois tipos de relacionamentos na perspectiva da psicologia social: o de troca e o comunitário.

Com base nesses conhecimentos, a Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas, resultado do Estudo de Excelência em Relações Públicas, sugere o desenvolvimento de um instrumento capaz de avaliar o relacionamento organizacional de longo prazo. Trata-se da *PR Relationship Measurement Scale*, uma escala para a mensuração do relacionamento organizacional, composta por dois tipos de relacionamento e quatro indicadores. A seguir, são descritos tanto os dois tipos de relação entre uma organização e seus públicos identificados quanto quatro indicadores de um relacionamento de qualidade propostos por Grunig *et al.*, (1992) (GRUNIG; HUANG, 2000; HUANG, 1997; HON; GRUNIG, 1999).

- Relacionamento de troca

No contexto das relações públicas, Hon e Grunig (1999) definiram relações de troca como: 1) “uma relação na qual uma parte dá benefícios à outra apenas porque a outra forneceu benefícios no passado ou espera-se que o faça no futuro” e 2) em um relacionamento comum, “ambas as partes proporcionam benefícios ao outro porque se preocupam com o bem-estar do outro - mesmo quando não recebem nada em troca” (HON; GRUNIG, 1999, p. 20-21). A troca é a essência das relações de marketing entre organizações e clientes e o conceito-chave na teoria de marketing; no entanto, os teóricos do marketing relacional também apontaram que as organizações lucrativas precisam de relacionamentos comunitários com os clientes (HON; GRUNIG, 1999).

- Relacionamento comunitário

Hon e Grunig (1999) descreveram as implicações das relações comunitárias para a eficácia organizacional, explicando que as relações comunitárias são importantes para que as organizações sejam socialmente responsáveis e agreguem valor à sociedade, bem como às organizações clientes. Além disso, de acordo com os autores, relacionamentos comunitários reduzem a probabilidade de comportamentos negativos das partes interessadas, tais como litígios, regulação, greves, boicotes, publicidade negativa e similar.

No entanto, como Clark e Mills (1993) explicaram, a maioria dos relacionamentos começa como relações de troca e depois evolui para relacionamentos comunitários à medida que amadurecem. A este respeito, Grunig *et al.* (2002) disseram que as relações de troca não

são ruins para as organizações, porém as relações comunitárias estão mais fortemente associadas à eficácia organizacional do que as relações de troca.

- Controle Mútuo

No contexto das relações públicas, Hon e Grunig (1999) definiram o controle mútuo como “o grau em que as partes concordam sobre quem tem o poder legítimo de influenciar um ao outro” (HON; GRUNIG, 1999, p.13). Segundo Grunig e Huang (2000), na realidade a assimetria de poder é natural e ocorre em uma das três situações:

- 1) quando uma das partes é completamente impotente;
- 2) se a diferença de poder for apenas pequena, o resultado provavelmente será uma luta de poder em que nenhuma das partes se sairá bem e,
- 3) quando a assimetria de energia é razoavelmente grande, seria apropriado envolver um terceiro mutuamente confiável para equilibrar poder, de modo que o terceiro provavelmente favoreceria a parte mais fraca a fim de fornecer equilíbrio e chegar a uma solução justa.

O senso de controle mútuo, ou uma norma de reciprocidade, entre as partes relacionais é importante para relações estáveis e de qualidade entre organizações, mesmo que a assimetria de poder seja inevitável em qualquer relacionamento (HUANG, 1997, 2001; GRUNIG; HUANG, 2000; GRUNIG L.; GRUNIG; EHLING, 1992 *apud* YANG, 2005).

Portanto, o atributo de controle mútuo está relacionado ao grau em que ambas as partes concordam que possuem a capacidade de influenciar o outro, mesmo quando as partes saibam que os poderes de influenciar não são iguais entre um lado e outro, mas se sentem satisfeitas com o grau de controle que detêm no relacionamento.

- Confiança

Hon e Grunig (1999) definiram confiança como “o nível de confiança de uma parte e a disposição de se abrir para a outra parte” (p. 19). Ainda definiram as seguintes dimensões subjacentes: 1) integridade: “a crença de que uma organização é justa”, 2) confiabilidade: “a crença de que uma organização fará o que diz que fará” e 3) competência: “a crença de que uma organização tem a capacidade de fazer o que diz que vai fazer” (HON; GRUNIG, 1999, p. 19).

Sobre possíveis efeitos da confiança nas relações, Canary e Cupach (1988) *apud* Yang (2005) sugeriram que a confiança deve estar fortemente associada ao controle da reciprocidade e intimidade (ou seja, conhecimento do outro) e que a confiança está relacionada ao crescimento relacional muito parecido com intimidade e controle da mutualidade. Em outras palavras, Canary e Cupach (1988) *apud* Yang (2005) disseram que “(...) a confiança parece ser essencial para a promoção e manutenção de um relacionamento, enquanto a suspeita solapa esse

crescimento (LARZELERE; HUSTON, 1980)” (CANARY; CUPACH,1988, p. 308 *apud* YANG, 2005, p. 75).

Portanto, a confiança trata-se do nível de confiabilidade que as partes possuem de revelarem-se uma a outra.

- **Comprometimento**

Hon e Grunig (1999) definiram o comprometimento como “a medida em que uma parte acredita e sente que vale a pena gastar energia para manter e promover a relação” (HON; GRUNIG, 1999, p. 20). Segundo Meyer e Allen (1984 *apud* YANG, 2005), existem dois tipos de comprometimento: o de continuidade (ou seja, certa linha de afeto) e o afetivo (uma orientação emocional). Mowday, Steers e Porter (1979, p.226 *apud* YANG, 2005) descreveram as características do comprometimento afetivo como: “1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, 2) uma disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização e 3) um forte desejo de manter a participação na organização”.

Desta forma, é possível concluir que o comprometimento é a extensão na qual as partes sentem e acreditam que vale a pena gastar energia para manter e expandir o relacionamento. Possui duas dimensões: comprometimento contínuo, relativo a uma determinada linha de conduta e comprometimento afetivo, derivado de uma orientação emocional.

- **Satisfação**

Hon e Grunig (1999) explicaram um relacionamento satisfatório é aquele em que os benefícios superam os custos. Para os autores, a satisfação também pode ocorrer quando uma parte acredita que os comportamentos de manutenção de relacionamento da outra parte são positivos. Outra característica fundamental da satisfação é que esta também inclui afeição e emoção, diferentemente do controle mútuo e da confiança que envolvem dimensões cognitivas (GRUNIG; HUANG, 2000).

Portanto, o indicador satisfação refere-se a quanto cada parte se sente favorecida pela outra, pois as expectativas positivas reforçam o relacionamento. Um relacionamento satisfatório é um benefício que excede em valor os custos.

Considerando que no campo da Comunicação o empreendedorismo feminino tem sido pouco contemplado pelos estudos acadêmicos, como visto no capítulo introdutório deste estudo, e ainda que esse tipo de empresa se encontra bastante carente de ferramentas e habilidades empresariais que as ajudem a enfrentar a competitividade das grandes organizações (FIELDEN; DAVIDSON, 2005), o relacionamento duradouro como estratégia de comunicação pode ganhar maior relevância. Instrumentalizar a pequena empreendedora brasileira para conquistar e

garantir relações de qualidade pode ser uma significativa contribuição do campo da Comunicação para esse nicho de mercado.

O próximo capítulo contextualiza o conceito de gênero, as relações da mulher com o mercado de trabalho e o empreendedorismo feminino e discorre sobre alguns pontos importantes como *gaps* salarial e participação no mercado de trabalho tanto no espaço de trabalho convencional quanto no empreendedorismo feminino brasileiro, incluindo *startups* – um movimento crescente no cenário nacional.

CAPÍTULO 3 APESAR DE MAIS OPORTUNIDADES E ESTUDO, AINDA TRABALHAMOS E VIVEMOS COMO AS NOSSAS MÃES

A provocação deste título parte da inspiração da música “Como Nossos Pais”⁹ interpretada por Elis Regina porque acredita-se que se encaixa perfeitamente nesse contexto de reflexão.

Não é novidade abordar a questão do gênero como uma construção social. O fato é que o tema “diferença sexual” tem sido alvo de discussões e pesquisas em vários campos das ciências sociais. Há alguns anos o tema também ganhou outra perspectiva, a das teóricas feministas que contribuíram com uma forma crítica de interrogar a questão das diferenças e da necessidade de equidade entre homens e mulheres, entendendo inclusive que cada uma dessas categorias – mulheres e homens – são em si plurais e não universais.

A novidade deste trabalho está em trazer essa perspectiva ao campo da Comunicação, mais precisamente ao Campo da Comunicação nas Organizações focado no empreendedorismo feminino, no qual as diferenças entre mulheres e homens também persistem e geram impactos significativos para as mulheres (no seu papel profissional) e ao mercado como um todo (principalmente no campo econômico) como será mostrado neste capítulo.

Essa nova proposta analítica, que aproxima a questão dos relacionamentos entre as organizações e seus públicos estratégicos, traz a possibilidade de se (re) pensar a Comunicação e sua função mediadora nesse contexto formado por uma engrenagem que envolve diferenças e igualdades e toda a sua universalidade e singularidade tanto nos negócios quanto na profissão e na vida de cada indivíduo. Refletir a Comunicação nas Organizações a partir dessa perspectiva poderá ajudar a encontrar novas formas de contribuir, de forma eficaz, para diferentes organizações, entre elas as comandadas por mulheres e em especial as *startups*, foco desse estudo em particular.

Diante disso, faz-se neste capítulo uma breve abordagem sobre as questões do gênero e sobre os papéis sociais assumidos pela mulher ao longo do tempo. Ainda compõem este capítulo os *gaps* – tanto de participação quanto salarial – das mulheres no mercado de trabalho bem como seu impacto econômico; uma descrição sobre o empreendedorismo feminino e os motivos que levam as mulheres a optarem por ter seu próprio negócio. Com base em dados secundários apresentam-se as continuidades e mudanças ao longo de 13 anos de empreendedorismo no Brasil e, por fim, descreve-se o ecossistema de *startups* brasileiro e a participação das mulheres nesse contexto.

⁹ A música foi lançada pela primeira vez em 1976, no álbum *Alucinação*, de Belchior. No mesmo ano, a canção foi regravaada por Elis Regina.

3.1 ENTRE A BIOLOGIA E A CULTURA: A DEFINIÇÃO DO CONCEITO GÊNERO

A contextualização do termo gênero é necessária pois acredita-se que esse conceito é um dos elementos que ajudam a entender melhor a questão da mulher (e os papéis por ela assumidos) na sociedade e no mercado de trabalho.

O termo gênero¹⁰ ganhou visibilidade a partir da década de 1970, quando pesquisadoras e militantes feministas começaram a utilizá-lo com o objetivo de evidenciar a organização social dos sexos e indicar seu caráter sociocultural. O intuito daquelas mulheres era eliminar o determinismo biológico contido nas questões sobre sexo e problematizar a desigualdade entre eles. Para elas, é na narrativa histórica, fundamentada na natureza, que se encontra a justificativa para a ideia de que mulheres são inferiores aos homens (HARAWAY, 2004; MENDES, 2018).

Varikas (2016) define gênero assim:

(...) o gênero dos seres humanos não corresponde sempre ao sexo biológico, mas resulta de regras precisas, identificáveis nas práticas que organizam uma dada sociedade. Ora, o gênero é somente um princípio de ordem, fundamentado numa divisão social de tarefas e de funções diferenciadas; é igualmente, uma grade de leitura, uma maneira de pensar o mundo político, pelo prisma de diferenças dos sexos. (VARIKAS, 2016, p. 22)

Em linha com o entendimento de que gênero é uma forma de ver o mundo, há autores como Lauretis (1994) que entendem esse conceito como algo não estático que é culturalmente construído. Essa autora se baseia em três proposições para explicar seu entendimento sobre gênero: 1) gênero é uma representação; 2) representar o gênero é construí-lo e, 3) sua construção se mantém em andamento e também se faz por meio de sua desconstrução.

Assim, como uma forma de criticar essa construção social, estudiosas feministas procuraram desembaraçar o conceito de gênero em suas produções, apontando diferentes perspectivas sobre o assunto, mas de forma geral, levando em consideração a ideia de que a diferença e a desigualdade entre homens e mulheres não são biologicamente determinadas e sim, provenientes do discurso construído. Haraway (2004) afirma que:

Apesar de importantes diferenças, todos os significados modernos de gênero se enraízam na observação de Simone de Beauvoir de que “não se nasce mulher”, nas

¹⁰ Embora o termo gênero tenha ganhado visibilidade a partir da década de 1970, o primeiro a cunhar esse termo foi o psicanalista Robert Stoller. “Stoller apresentou o termo “identidade de gênero” ao Congresso Internacional de Psicanálise, em Estocolmo, em 1963. Ele formulou o conceito de identidade de gênero no quadro da distinção biologia/cultura, de tal modo que sexo estava vinculado à biologia (hormônios, genes, sistema nervoso, morfologia) e gênero à cultura (psicologia, sociologia). O produto do trabalho da cultura sobre a biologia era o centro, a pessoa produzida pelo gênero – um homem ou uma mulher” (HARAWAY, 2004, p.216).

condições sociais do pós-guerra que possibilitaram a construção das mulheres como um coletivo histórico, sujeito-em-processo. Gênero é um conceito desenvolvido para contestar a naturalização da diferença sexual em múltiplas arenas de luta (HARAWAY, 2004, p.211).

Foi o termo “sistema sexo-gênero”, utilizado pela antropóloga Gayle Rubin nos anos 1970, que expressou esse aspecto dicotômico do termo gênero, ou seja, que delimita o que seria dado como biológico (pertencente à natureza, segundo o discurso médico-científico, com constituição genética – órgãos femininos e masculinos) e o que seria resultado da socialização. Rubin (1975 *apud* Haraway, 2004) definia o sistema sexo-gênero como “o sistema de relações sociais que transformava a sexualidade biológica em produtos da atividade humana e no qual são satisfeitas as necessidades sexuais específicas daí historicamente resultantes” (RUBIN, 1975 *apud* HARAWAY, 2004, p.223). Em outras palavras, o termo é baseado na diferença e na oposição entre os sexos feminino e masculino, distinguindo-se como fundamento último do ser.

Outro autor que se debruçou sobre o termo “sistema sexo-gênero” foi Teresa de Lauretis (1994). Com base nas teorias de semiótica de Charles Peirce, a autora pensou no termo como “um aparato semiótico, um sistema de representação que atribui significado (identidade, valor, prestígio, posição de parentesco, status dentro da hierarquia social etc.) a indivíduos dentro da sociedade” (LAURETIS, 1994, p.212).

Goffman (1977) faz uma descrição do gênero como a chave central em torno da qual as interações humanas se articulam e as estruturas culturais se organizam. O autor faz suas considerações a partir de uma reflexão sobre como a maioria das pessoas pode considerar que diferenças biológicas tão pequenas entre os sexos sejam suficientes para gerar grandes desigualdades sociais entre os gêneros e, de forma geral, justificar a alta complexidade da ordem e da organização dos gêneros nas sociedades modernas. Para o autor, gênero funciona nesse contexto como a “base de um código central segundo o qual as interações e estruturas sociais são construídas; um código que também molda decisivamente as concepções que cada um desenvolve da substância da sua natureza humana” (GOFFMAN, 1977, p. 301).

O principal ponto destacado pelo autor sobre a conceitualização de gênero como construção social é que, segundo ele, situações sociais envolvem dispositivos e estruturas nas quais os indivíduos agem repetidamente em função própria de seu gênero, gerando assim, de forma contínua, o surgimento de novas diferenças de gênero.

Além desses dispositivos próprios das situações mencionadas, os mecanismos e estruturas que são tipicamente relacionados a certos processos de interação ritualizados ou a instituições sociais, representam ‘invocações institucionalizadas para a ação’. Goffman os denomina ‘genderismos

institucionalizados' (GOFFMAN, 1994, p. 114 *apud* MAIHOFER, 2016, p. 880).

Maihofer (2016) explica que para Goffman, estes genderismos institucionalizados incluem, entre outros:

(...) a divisão dos banheiros em conformidade com o gênero institucionalizado nas sociedades ocidentais, a segregação do mercado do trabalho em função do gênero, assim como a maneira tradicional da escolha do parceiro, implicando em constelações de cônjuges quase sempre iguais (homem mais alto e mais velho com mulher mais baixa e mais jovem). Com essa escolha, assim argumenta Goffman, mulheres e homens criam a melhor base para demonstrarem mutuamente, de maneira eficiente e convincente, sua 'natureza' supostamente diferente (GOFFMAN, 1994, p. 143 *apud* MAIHOFER, 2016, p. 881).

Desta forma, ainda segundo a autora (2016), a construção do gênero é posta em movimento cotidianamente nas garotas e nos garotos, “diferenciado em função do seu gênero, praticando, reproduzindo e consolidando um *habitus* genderizado, que se manifesta permanentemente nas formas corporais, intelectuais e emocionais” (MAIHOFER, 2016, p. 881).

A autora complementa:

Com estes “genderismos institucionalizados” as diferenças de gênero não são apenas (re) produzidas e consolidadas diariamente, mas também, ao mesmo tempo, – e isso é outro ponto importante nas elaborações de Goffman – naturalizadas (MAIHOFER, 2016, p. 882).

No mundo do trabalho, as interações e arranjos entre mulheres e homens presentes nas relações sociais de sexo também presume uma divisão de tarefas. O estudo dessa divisão de tarefas, incluindo suas implicações políticas, econômicas, históricas e sociais, tem sido alvo de estudos feministas em campos do saber como o da Antropologia e o da Sociologia. Esses estudos revelam que a divisão de funções entre as mulheres e os homens envolve relações de poder e, por conta disso, não é harmônica e complementar

Kergoat (2009) salienta que a divisão sexual do trabalho, baseada na ideologia naturalista, que relega o gênero ao sexo biológico, tem dois princípios organizadores: o da separação (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o da hierarquização (um trabalho de homem “vale” mais do que um trabalho de mulher). A autora defende, ainda, que essas divisões não são rígidas e imutáveis:

[...] trata-se de pensar a dialética entre invariantes e variações, pois, se supõe trazer à tona os fenômenos da reprodução social. Esse raciocínio implica estudar ao mesmo tempo seus deslocamentos e rupturas, bem como a emergência de novas configurações que tendem a questionar a própria existência dessa divisão KERGOAT, (2009, p. 68).

Para a autora, este processo impõe o gênero para o sexo biológico, limita as práticas

sociais a “papéis sociais” sexuados, os quais remetem ao destino natural da espécie. E explica que no sentido contrário, a teorização em termos de divisão sexual do trabalho afirma que as práticas sexuais são construções sociais provenientes de relações sociais.

3.1.2 A questão estruturante do gênero perpassa o mundo do trabalho

O trabalho é hoje uma das dimensões centrais da vida de qualquer ser humano. Ao trabalho refere-se a dupla transformação: a do ser humano e a da natureza, que é ao mesmo tempo de ordem material e simbólica. Para viver bem, o trabalhador busca na execução de seu trabalho um sentido para a vida, um propósito. O objetivo do trabalhador contemporâneo é a autorrealização. E esta não está na tarefa a ser executada, no ganho monetário ou de status por si só, mas sim na troca e na reciprocidade (que acontece no espaço público) que este conjunto de atividades possibilita. (ARENDDT, 1952; BAXTER, 1982; THOMAS, 1999 *apud* WARR, 2007).

Independente da forma como se aborda o trabalho, ou seja, tanto do ponto de vista do que o ato de trabalhar representa – da razão, do modelo e conteúdo próprios mediante os quais ele se realiza quanto do ponto de vista do *status* que tanto o trabalho quanto o trabalhador ocupam numa sociedade específica, este sempre envolve relações sociais – ele constitui “uma categoria pertinente de ordenamento e hierarquização” (LALLEMENT, 2007, p.28).

A partir dessa perspectiva, entende-se que o lugar que o trabalho ocupa, o perfil dos indivíduos que a ele têm acesso (ou são submetidos) e as circunstâncias sob as quais ele se realiza nos revelam posições hierárquicas socialmente construídas nas quais se inserem as relações de gênero. Desta forma, o aspecto arbitrário dos princípios da divisão social do trabalho - os quais são característicos das relações de gênero ou relações sociais de sexo - é ocultado pela naturalização das diferenças sexuais. Por sua vez, estas são edificadas e enviesadas ao conjunto do campo social (KERGOAT, 2009).

Em outras palavras, as relações de gênero também estruturam e atravessam o mundo do trabalho, determinando o que, por consenso, estabeleceu-se nomear de divisão sexual do trabalho. Contemporaneamente, esta divisão é reconhecida pela definição de instâncias separadas de trabalho conforme os sexos, o que a princípio significa que é atribuído prioritariamente aos homens o trabalho produtivo e remunerado e é destinado às mulheres o trabalho doméstico e gratuito.

Entende-se, com isso, que as organizações fazem uso de ferramentas e de otimização da reprodução dos estereótipos de gênero e, embora haja certo efeito de disfarce já que “a

diferenciação de indivíduos é interiorizada” (HIRATA, 2002, p.241), isso não quer dizer que as mulheres desconhecem completamente os fundamentos da dominação; ao contrário, elas têm buscado - cada vez mais - adotar estratégias de resistência.

3.1.3 Diferenças de gênero no mercado de trabalho persistem e impactam tanto a economia global quanto a nacional

De acordo com os resultados do relatório do *World Employment and Social Outlook: Trends for women 2017*¹¹, um relatório da *International Labour Office*¹², as diferenças de gênero em termos de participação são um dos desafios mais urgentes do mercado de trabalho que a comunidade global enfrenta porque as mulheres têm uma probabilidade muito menor que os homens de participar do mercado de trabalho. Um dos exemplos utilizados pelo relatório para justificar essa afirmação é a taxa de participação da força de trabalho global para as mulheres (em 2017) que estava em pouco mais de 49% e representava um índice quase 27% abaixo da taxa para homens (sem expectativa de melhorias em 2018).

Um recorte para as mulheres em países considerados pelo relatório como emergentes (lista composta por diversos países, entre eles: Brasil, Colômbia, México, Equador) mostra que, em 2017, a maior diferença de gênero nas taxas de participação foi de quase 31%, seguida de países desenvolvidos, com pouco mais de 16%, e em países em desenvolvimento, com uma diferença de 12%.

Além das diferenças de participação, há ainda outro obstáculo enfrentado pela mulher no mercado de trabalho tanto no Brasil como em âmbito mundial: a evolução tecnológica. O Fórum Econômico Mundial¹³ realizado em DAVOS em 2016 sob o tema “A Quarta Revolução Industrial”, projetou uma perda de mais de cinco milhões de empregos até 2020, em quinze economias, devido à expansão das tecnologias no setor produtivo. Isso representa 67% da força de trabalho global.

Setores como saúde, energia, construção e entretenimento poderão ser os mais impactados pela nova realidade. Com o declínio nos setores administrativos, escritórios e

¹¹ World Employment and Social Outlook: Trends for women 2017 disponível: <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/lang--en/index.htm>. Acesso em: 10 jul. 2017.

¹² A *International Labour Office* é a única agência tripartida da United Nations, desde 1919, que reúne representantes dos governos, empregadores e trabalhadores de 187 Estados membros, para estabelecer normas laborais, desenvolver políticas e elaborar programas que promovam o trabalho decente para todas as mulheres e homens.

¹³The Global Gender Gap Index 2015 - World Economic Forum - Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2017.

vendas, a expectativa é que as mulheres sejam as mais afetadas. A matemática do relatório é a seguinte: a mulher perderá cinco empregos para ganhar um, enquanto os homens perderão três para ganhar um.

Em contrapartida, dados revelam que uma maior inserção da mulher no mercado de trabalho e, principalmente, a equiparação de salários entre homens e mulheres trariam benefícios econômicos de forma geral. Em 2014, os líderes do G20 se comprometeram com o objetivo "25 por 25"¹⁴, ou seja, um compromisso de reduzir a diferença nas taxas de participação entre homens e mulheres em 25% até o ano de 2025¹⁵.

No Brasil¹⁶, por exemplo, essa diminuição de 25% poderia gerar um aumento de 3,3% do PIB (382 bilhões de reais) e acrescentar 131 bilhões de reais em receitas tributárias. Ou seja, se a participação feminina crescesse 5,5 pontos percentuais, o mercado de trabalho brasileiro ganharia uma mão de obra de 5,1 milhões de mulheres e um aumento considerável no Produto Interno Bruto.

Um levantamento da consultoria americana *McKinsey Global Institute*¹⁷ (2015), revelou que US\$ 12 trilhões poderiam ser adicionados ao PIB global até 2025, se a igualdade das mulheres no mercado de trabalho fosse promovida. De acordo com este relatório tanto os países avançados quanto os que estão em desenvolvimento poderiam ganhar. Em 46 dos 95 países analisados, o melhor resultado da região poderia aumentar o PIB anual em 2025 em mais de 10% em relação ao negócio, com o maior aumento relativo na Índia e na América Latina.

O relatório traz à tona seis tipos de intervenção que são necessárias para superar a diferença de gênero: incentivos e apoio financeiro; tecnologia e infraestrutura; a criação de oportunidades econômicas; o desenvolvimento de habilidades; *advocacy* e conscientização e leis, políticas e regulamentos.

A pesquisa brasileira chamada “Brasileiras, como elas são mudando o rumo do país”¹⁸, colabora para uma análise local. O levantamento, realizado pelo jornal *El País*, da Espanha, em parceria com Instituto de Pesquisa Locomotiva, no final de 2016, ouviu 1.024 mulheres e 858 homens

¹⁴World Employment and Social Outlook: Trends for women 2017 disponível: <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/lang--en/index.htm>. Acesso em: 10 jul. 2017.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Somente metade das mulheres trabalha no Brasil, aponta OIT – Matéria publicada no DW - Deutsche Welle - empresa de comunicação internacional da Alemanha, em 14 de julho de 2017. Disponível em: <http://www.dw.com/pt-br/somente-metade-das-mulheres-trabalha-no-brasil-aponta-oit/a-39255321>. Acesso em: 20 jul. 2017.

¹⁷ How advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth, McKinsey Global Institute September 2015. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>. Acesso em: 10 Jul. 2017.

¹⁸ Pesquisa: Brasileiras, como elas estão mudando o rumo do país. Disponível em: <http://www.justicadesaia.com.br/wp-content/uploads/2016/12/Pesquisa-Brasileiras-Instituto-Locomotiva.pdf.pdf>.

de todo o Brasil. Alguns dos resultados deixam clara a diferença de gênero no cenário brasileiro. Um dos dados que reflete essa realidade nacional é o fato de que 15,4 milhões de homens concordam que o marido deve ganhar mais que a esposa. De acordo com o documento, se o salário da mulher fosse igual ao do homem, haveria R\$ 461 bilhões a mais na economia nacional.

Com base nos dados revelados pelos levantamentos citados neste tópico quanto ao *gap* ocupacional salarial existente entre homens e mulheres no mercado de trabalho e também com base nas estimativas de melhorias (tanto no âmbito mundial quanto para o cenário brasileiro), se as diferenças entre gêneros fossem superadas é possível entender o quanto as medidas para vencer essas diferenças são urgentes. Isso, não só pelos direitos à equidade que as mulheres têm (ou deveriam ter), mas também pelo impacto econômico negativo que esta subcondição do trabalho feminino gera.

3.1.4 Mulher e trabalho: realidades do passado e expectativas para o futuro

Inúmeros desafios e diversas transformações foram atribuídos à realidade feminina desde que a mulher entrou para o mercado de trabalho formal. O acesso ao trabalho remunerado, para além dos afazeres domésticos, configurou-se como mais uma função social assumida pela mulher, que historicamente já carregava consigo os papéis legitimados de esposa, mãe e cuidadora do lar, resultado de uma sociedade cuja cultura patriarcal predomina (NASCIMENTO; VILLAS BÔAS, 2016).

Na discussão sobre a assimetria presente, ao longo da história, na divisão sexual do trabalho, surgem os critérios de análises dessas assimetrias: o confronto dos saberes, a identidade da força de trabalho (quem faz a tarefa) e a hierarquia (parte da cultura do trabalho que reproduz representações do masculino e do feminino). A ideia aborda um complexo mecanismo cultural, relações hierárquicas de qualidade distintas entre os sexos, representações de responsabilidade e de adequações que muitas vezes remetem a relações de poder fundadas no saber técnico (SOUZA-LOBO, 2011).

Se compararmos os cenários de quando a mulher brasileira passou a fazer parte do mercado de trabalho para o momento atual, é possível identificar avanços importantes em relação às diferenças de gênero no trabalho. Ao longo das últimas décadas, do século XX e início do século XXI, a mulher brasileira teve maior acesso à educação superior, conquistou mais espaço no mercado de trabalho e conseguiu diminuir um pouco as diferenças salariais, quando comparada aos homens (ALVES *et al.*, 2017).

Isso quer dizer que alguns índices melhoraram (como por exemplo, há mais mulheres no mercado de trabalho atualmente – 48,9% em 2010 contra 13,6% em 1959), mas há muito a se avançar para que se alcance uma situação de equidade e de justiça na distribuição do tempo entre as atividades produtivas e reprodutivas (ALVES *et al.*, 2017).

A manutenção da divisão sexual do trabalho é apontada como o ponto central das relações de gênero, pois as mulheres entraram no espaço público e do trabalho, mas não se livraram da sobrecarga dos afazeres domésticos e privado. A dupla jornada de trabalho (ou seja, a soma do trabalho remunerado e não remunerado) representa um peso limitador da autonomia e do empoderamento das brasileiras (ALVES *et al.*, 2017).

Chegamos aqui ao que Hirata e Kergoat (2007) chamaram de “paradoxo” da divisão sexual do trabalho. Para elas, uma das formas de pensar a divisão sexual do trabalho é que “sempre que se tenta fazer um balanço da divisão sexual do trabalho em nossas sociedades, se chega à mesma constatação em forma de paradoxo: nessa matéria, tudo muda, mas nada muda” (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 597).

Esse paradoxo, sob a perspectiva da psicologia, levou as mulheres, principalmente as nascidas entre os anos de 1960 a 1970 nos Estados Unidos, a lidarem com forças opostas. Essas mulheres precisaram provar competência em um ambiente dominado por homens, ao mesmo tempo em que tiveram que convencer a sociedade de que atuar profissionalmente não significaria abandonar sua família (NETO; TANURE; ANDRADA, 2010; TROIANO, 2017).

Porém, segundo Troiano (2017), para essas mulheres que atualmente têm entre 35 e 55 anos, o conflito entre a escalada corporativa, a conquista financeira e a realização pessoal confrontaram-se com questões como menos horas de vida privada, dificuldades de equilibrar o trabalho e a família e a diminuição significativa da qualidade de vida. “Investir quase todo o tempo em uma carreira buscando posições de liderança no futuro, ou desacelerar em nome de uma vida pessoal e familiar mais satisfatória? Eis um dilema fundamental enfrentado pela minha geração” (TROIANO, 2017, p. 19).

A discussão sobre a escolha entre ceder à pressão do mercado de trabalho e mergulhar fundo na carreira (o termo em inglês é *lean in* e foi cunhado por Sheryl Sandberg, executiva-chefe de operações do Facebook) buscando tentar competir em igualdade de condições com os homens ou desistir absolutamente do trabalho e voltar para a casa (o termo em inglês é *opt out* e foi utilizado por Pamela Stone, professora de Sociologia da Universidade da cidade de Nova Iorque), em busca de melhor equilíbrio e qualidade de vida teve início nos EUA (TROIANO, 2017).

Troiano (2017), explica que *lean in* e *opt out* carregam mensagens extremas: uma

empurra as mulheres para o trabalho e a outra as puxa para a esfera doméstica. Porém, a autora ressalta algumas lacunas entre os dois pontos de vista, entre eles, a de que estes focam a perspectiva de mulheres norte-americanas, que já ocupam cargos administrativos médios ou superiores. Desta forma, a autora (2017) contribui com sua obra “Garotas Equilibradas – O projeto de felicidade das mulheres que estão chegando ao mercado de trabalho”, com uma análise complementar ao trabalho de Sandberg e Stone, acima referenciadas.

A autora revela que em nosso país, as mulheres executivas estão exauridas com a excessiva responsabilidade de cumprir múltiplas funções pelo fato de serem mulheres, mães e profissionais. Isso porque as pesquisas nacionais revelaram que tem maior chance de sucesso quem demonstra dispor de quase todo o tempo para trabalhar, sendo homem ou mulher. Porém, as jovens brasileiras já nasceram num contexto em que as desigualdades estão descortinadas, o que facilita que ocupem mais espaços.

Desta forma, segundo Troiano (2017), a maioria das mulheres, em especial as jovens que estão se preparando para entrar no mercado de trabalho, enxerga a sua frente um cenário mais amplo que as americanas, ou seja, um cenário que comporta uma terceira e boa opção, além das duas extremas: o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, além de um forte desejo de liberdade para administrar escolhas. Sobre o que pensam as jovens brasileiras sobre os polos *lean in* e *opt out*, Troiano (2017) afirma que:

(...) Nenhum desses polos se enquadra no seu projeto de futuro, já que na visão dessas jovens, os dois oferecem sempre mais limitações do que oportunidades. A jornada para a felicidade, como chamei a avidez das jovens mulheres por felicidade, prioriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, acrescido de um forte desejo de liberdade para administrar escolhas. Seus planos futuros estão internalizados numa lógica neoliberal e são avaliados com base numa mentalidade de calcular o custo-benefício de cada passo que darão (...) (TROIANO, 2017, p 166).

Assim, a autora entende que esse equilíbrio desejado pelas jovens brasileiras representa uma posição intermediária entre os dois polos e que a felicidade almejada por elas representa uma readequação dessa balança, na qual revisam o modelo predominante atual para ampliar suas opções.

Nesta primeira parte do capítulo foram abordadas questões sobre conceito de gênero e seu impacto na divisão sexual do trabalho e nos papéis assumidos pela mulher nesse contexto. Também foram discutidas questões sobre o *gap* salarial e de participação no mercado de trabalho, apontando as consequências e impactos, inclusive econômicos para a sociedade.

No próximo tópico será abordada a questão do empreendedorismo feminino, com o intuito de promover uma reflexão sobre o que se entende por este movimento, bem como compreender como e porque a opção de se tornar dona de seu próprio negócio vem ganhando força entre as mulheres,

principalmente no Brasil. Em seguida, busca-se verificar o que mudou e o que permanece igual, em relação às diferenças entre homens e mulheres no empreendedorismo feminino. A análise de comparação foi feita com base em dados secundários, provenientes do levantamento intitulado Os Donos de Negócio no Brasil: análise por sexo¹⁹ (2001 a 2014), realizado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

3.2 IDENTIFICANDO O EMPREENDEDORISMO FEMININO BRASILEIRO

Os números cada vez mais crescentes do empreendedorismo feminino no Brasil pode transmitir a ideia de que esse movimento tem sido muito mais positivo do que negativo para as mulheres que buscam uma alternativa de trabalho e de realização pessoal/profissional. Os relatórios oficiais a cada nova edição estão ressaltando as contribuições que as micro e pequenas empresárias estão fazendo para o crescimento e o bem-estar de suas comunidades, ao gerar empregos ou negócios na região em que atuam. Porém, torna-se imprescindível um olhar mais atento a esse movimento. Com o objetivo de retratar essa realidade, a seguir se descreve como tem se formado o empreendedorismo feminino no país e quais são as suas diferenças em relação aos homens empreendedores.

O levantamento intitulado Os Donos de Negócio no Brasil: análise por sexo²⁰ (2001 a 2014), realizado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) revelou que no Brasil, entre 2001 e 2014, o número de mulheres com negócio próprio cresceu 34%, enquanto a taxa de crescimento apresentada pelos homens foi de 16%. Dessa forma, em 2014, havia no Brasil cerca de oito milhões de mulheres à frente de seu próprio negócio (o número de homens era de 17 milhões), totalizando quase 25 milhões de pessoas com negócio próprio.

No ano seguinte, em 2015, os dados da pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor*²¹ apontaram que, na comparação mundial, o Brasil se destacou com a maior taxa de empreendedorismo, 34,5% – quase oito pontos percentuais à frente de países como a China (26,7%), os Estados Unidos (20%), o Reino Unido (17%), o Japão (10,5%) e a França (8,1%).

Já em 2017, os últimos dados do GEM no Brasil²² mostram que as mulheres à frente de negócios representam 51% dos empreendimentos iniciais. Outro ponto destacado no relatório foi a

¹⁹ Os Donos do Negócio no Brasil - Análise por sexo de 2001 a 2014. Disponível em: <http://observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/08032017145158.pdf>. Acessado em 10 de julho de 2017.

²⁰ Idem item 10.

²¹ Dados publicados no jornal O Estado de S.Paulo. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-e-o-n-1-em-empendedorismo-imp-,1660000>. Acesso em: 10 jul. 2017.

²² Global Entrepreneurship Monitor 2016 - Empreendedorismo no Brasil 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2017.

presença feminina nos empreendimentos em estágio inicial (até 42 meses de existência). Neste estágio a participação das mulheres, em especial entre 18 e 34 anos, é igual ao masculino. Surge um equilíbrio que, para o relatório, trata-se de algo positivo, já que “tende a qualificar melhor os negócios, pois leva em consideração a multiplicidade das experiências profissionais e pessoais das pessoas que se sentem estimuladas a abrir um negócio” (VIEIRA, 2016, p 14).

Ao analisar os dados de crescimento da iniciativa das mulheres em se tornar dona de seu próprio negócio de forma cronológica, é possível observar que o empreendedorismo feminino vem ganhando destaque no cenário nacional. As análises desses levantamentos ressaltam com um olhar bastante positivo o impacto das mulheres empresárias, destacando suas contribuições para o crescimento e o bem-estar de suas sociedades. Para esses relatórios, “isso não só mostra o impacto das mulheres empresárias em todo o mundo, mas destaca suas contribuições para o crescimento e o bem-estar de suas sociedades. Mulheres empresárias oferecem renda para suas famílias, emprego para suas comunidades e produtos e serviços que trazem novo valor para o mundo que as rodeia” (KELLY, 2016).

Mas observa-se, principalmente na realidade brasileira, a necessidade de entender melhor no que consiste esse movimento chamado empreendedorismo feminino. Talvez, buscar a compreensão de como esse movimento está se formando, em quais tipos de mulheres e setores de atividades elas estão atuando, será possível ajustar esse foco para mais próximo da realidade brasileira.

O primeiro passo é entender como esses dados macros sobre o empreendedorismo feminino foram gerados. Utilizamos, por exemplo, o levantamento do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), um banco de dados recorrentemente citado por autores de mercado e por pesquisadores envolvidos com o tema empreendedorismo, muito provavelmente pela sua ampla abrangência e seu caráter comparativo entre muitos países.

Em sua edição referente ao ano de 2016, o GEM coletou informações primárias de 65 países dos cinco continentes, que representam 70% da população e 83% do PIB mundial. No Brasil, foram entrevistados dois mil indivíduos de 18 a 64 anos (GRECO, 2016, p. 17-19). Porém, observa-se que a denominação sobre empreendedorismo adotada pelo GEM é bastante abrangente, pois considera “qualquer tentativa de criação e desenvolvimento de novos negócios ou criação de novas empresas, como o trabalho por conta própria, uma nova organização empresarial, ou a expansão de uma empresa já existente, por um indivíduo, uma equipe de pessoas, ou um negócio estabelecido” (GRECO, 2016, p. 17).

Em outras palavras, entende-se que no Brasil, ao se referir ao empreendedorismo, o GEM considera tanto as iniciativas empresariais que possuem estrutura mínima necessária para

funcionar e estão em plena operação quanto o profissional autônomo que possui registro de pessoa jurídica, mas não necessariamente está prestando serviços de forma contínua.

Um segundo passo para entender o empreendedorismo feminino brasileiro é considerar outro ponto de vista, bastante crítico no contexto nacional, que está relacionado à grave questão de desemprego no país. Salgado (2012) contribui nesse sentido ao analisar a figura jurídica criada pelo governo brasileiro, o Empreendedor Individual, como nova ferramenta do processo de transferência de responsabilidade pelo acesso ao mercado de trabalho. Para a autora, uma responsabilidade antes coletiva e que passa a ser individual.

A autora sugere que essa iniciativa do governo transfere aos indivíduos a responsabilidade não só por sua própria situação de desemprego, como também de pobreza e miséria. Para ela, ao classificar o empreendedorismo como a melhor, ou até mesmo a única alternativa ao problema do desemprego, os discursos adotados conotam subjetividades empreendedoras como sendo positivas, requeridas e heroicas. Além disso, para Salgado (2012), o principal intuito da Lei Complementar 128/2008²³ foi trazer à legalidade e, de modo consequente, gerar tributação a milhões de pessoas que estão na informalidade. Além disso, a autora chama a atenção para o fato de que o empreendedor individual vem sendo descrito não apenas como uma inovação jurídico-tributária no país, mas também como um passaporte de acesso a produtos e serviços intangíveis a esse público, como suporte técnico, concessões de crédito, possibilidades de comercialização de produtos e serviços com órgãos públicos e cobertura previdenciária.

As subjetividades empreendedoras ganham, nas caracterizações dos EIs, interpretações sempre positivas (energia, flexibilidade, autonomia), deixando ao campo do não dito, por exemplo, as dificuldades de ser seu próprio chefe, de fazer seus próprios horários e de não ter auxílio alheio na tomada de decisões. E assim se constrói a imagem de um indivíduo naturalmente satisfeito com e adequado às novas demandas do mercado de trabalho, um indivíduo cujo "espírito empreendedor" acompanha o "novo espírito do capitalismo" (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Um segundo desdobramento percebido na promoção do EI é a sugestão de que esta figura, fruto de um esforço do governo em legalizar e conferir seguridade aos trabalhadores informais, pode ser alternativa viável e benéfica para a solução do Estado não só de desemprego, mas também de miséria de milhares de brasileiros. (SALGADO, 2012, p.136)

Assim, repelida no mercado de trabalho convencional (seja pelas barreiras de participação, de segregação ocupacional e as diferenças salariais) e diante de um movimento

²³ Essa lei instituiu a figura do Microempreendedor Individual, figura jurídica pertencente a uma nova –e mais baixa– faixa de tributação do país. Há também o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 do Código Civil Brasileiro que diz todo o indivíduo que exerce atividade econômica planejada e organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços se enquadra como empreendedor.

articulado do governo que a empurra ao empreendedorismo como única alternativa entende-se os números crescentes, e o olhar positivo, diante do empreendedorismo feminino brasileiro citados pelos relatórios já mencionados neste estudo (GEM, SEBRAE). Não é intuito deste trabalho se aprofundar nessas questões, porém, acreditou-se ser importante trazer esses pontos como recurso de contextualização do cenário brasileiro.

3.2.1 O que leva as mulheres no Brasil a empreender?

Diversos estudos, em diferentes partes do mundo, têm revelado que são diferentes os motivos pelos quais as mulheres abrem suas empresas. Entre esses motivos estão: desejo de realização pessoal e de independência financeira, identificação de oportunidade de mercado, dificuldades e/ou barreiras em ascender na carreira profissional em outras organizações, necessidade de sobrevivência e como uma alternativa de equilibrar trabalho e família (HISRICH, 1989; VOKINS *apud* ALLEN; TRUMAN, 1993; MOORE; BUTTNER, 1997; CROMIE; HAYES, 1998; GIMENEZ; MACHADO; BIAZIN, 1998; STILL; TIMMS, 1998). Há ainda outros motivos que levam as mulheres a optarem pelo empreendedorismo, alguns independentemente do gênero, como, por exemplo, a existência de experiências e modelos empresariais na família.

Em geral, em comparação com os homens (que geralmente são motivados por recompensas materiais), as mulheres são principalmente motivadas pela necessidade de independência (HISRICH; BRUSH, 1986). O que significa que apesar do crescimento e do fortalecimento global do empreendedorismo feminino, não é mais possível considerar apenas um grande grupo de mulheres que são empreendedoras. Ao que tudo indica, elas são plurais, com objetivos e necessidades bastante distintas entre si.

No cenário brasileiro são poucas as pesquisas empíricas que se dedicam especificamente a identificar as motivações das brasileiras para o empreendedorismo. Alguns indícios sobre as tais motivações são as pesquisas “Brasileiras: como elas estão mudando o rumo do país (2016)”²⁴ e a realizada pela revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2018)²⁵.

Os resultados da primeira pesquisa mencionada revelaram que 81% do total de mulheres brasileiras gostariam de abrir um negócio próprio. Segundo 68% delas, para uma mãe é melhor ser dona de seu negócio do que trabalhar para outros, porque oferece melhores condições para cuidar dos

²⁴Pesquisa: Brasileiras, como elas estão mudando o rumo do país. Disponível em: <http://www.justicadesaia.com.br/wp-content/uploads/2016/12/Pesquisa-Brasileiras-Instituto-Locomotiva.pdf.pdf>.

²⁵ Perfil das mulheres à frente dos negócios - Revista Pequenas empresas e Grandes Negócios. Edição de março de 2018. P. 26 a 29. Acesso em: 10 de dezembro de 2018.

filhos. A pesquisa realizada pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios com 1.316 empreendedoras brasileiras e publicada em março de 2018, revelou que um dos principais motivos pela escolha de empreender é porque elas enxergaram uma oportunidade. Entre os outros motivos estão o de ser a própria chefe, ter flexibilidade de horários ou ainda a perda do emprego.

Esses dados são indícios de que entre as motivações das brasileiras para iniciar o seu próprio negócio está o fato de que visualizam oportunidades propícias e querem ter controle sobre seu tempo, mais tempo com os filhos e trabalhar com o que gostam.

3.2.2 Aspectos que mudaram (ou não) em 13 anos de atuação da pequena empreendedora brasileira

Com o objetivo de identificar possíveis mudanças e continuidade na evolução entre mulheres e homens que são pequenos empreendedores no Brasil, recorreu-se aos dados do levantamento Os Donos de Negócios no País – Análise por sexo²⁶. Os dados²⁷ são de um intervalo de 13 anos (do período de 2001 a 2014) e, por enquanto, os mais recentes já publicados. No Brasil, os levantamentos nacionais sobre empreendedorismo ainda não fazem distinção entre empregadores e trabalhadores por conta própria. Porém, optou-se por analisar esses dados secundários devido à separação específica por sexo e pelo intervalo de tempo, considerado nesta reflexão, razoável para análise.

Como é possível perceber pelos dados da Figura 2, em termos de volume, as mulheres empreendedoras não são a maioria, mas seu crescimento em 13 anos foi 18% maior que o dos homens. Portanto, podemos afirmar que as mulheres estão empreendendo mais.

²⁶Os Donos do Negócio no Brasil - Análise por sexo de 2001 a 2014. Disponível em: <http://observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/08032017145158.pdf>. Acesso em: 10 de julho de 2017.

²⁷O levantamento Os Donos de Negócios (2016) considerou a soma as pessoas que trabalham por conta própria e das pessoas empregadoras segunda dados da Pnad.

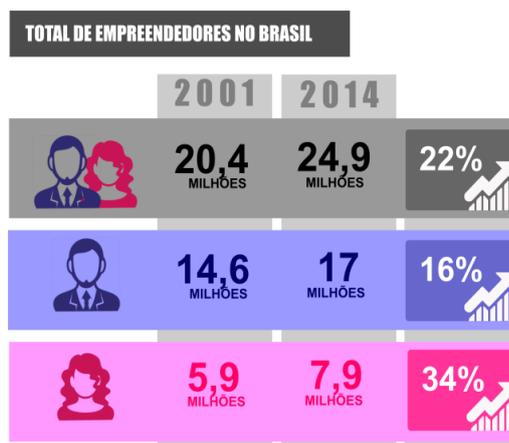


Figura 2 – Total de empreendedores no Brasil

Fonte: Elaborado pela autora a partir do levantamento: Os Donos do Negócio no Brasil - Análise por sexo de 2001 a 2014 – SEBRAE

Quando cruzadas as informações sobre sexo e tipo de ocupação no mercado de trabalho percebe-se que entre as donas de negócio, há uma proporção maior de pessoas que trabalham sem empregados, portanto, com estruturas de negócio mais modestas e/ou enxutas, como mostra a Figura 3. A maioria das mulheres analisadas se encaixa no autoemprego.



Figura 3 – Tipo de ocupação entre empreendedores - separado por sexo

Fonte: Elaborado pela autora a partir do levantamento: Os Donos do Negócio no Brasil - Análise por sexo de 2001 a 2014 - SEBRAE

Além disso, na Figura 4, apesar de os donos de negócio serem predominantemente chefes de domicílio, entre 2001 e 2014, houve uma queda na participação relativa. Ou seja, é possível observar que com o passar do tempo, a mulher assume cada vez mais integralmente a responsabilidade em prover o lar.

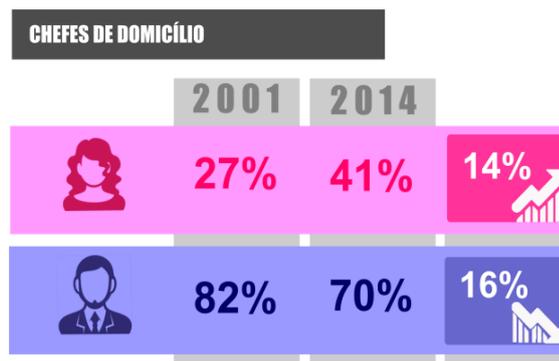
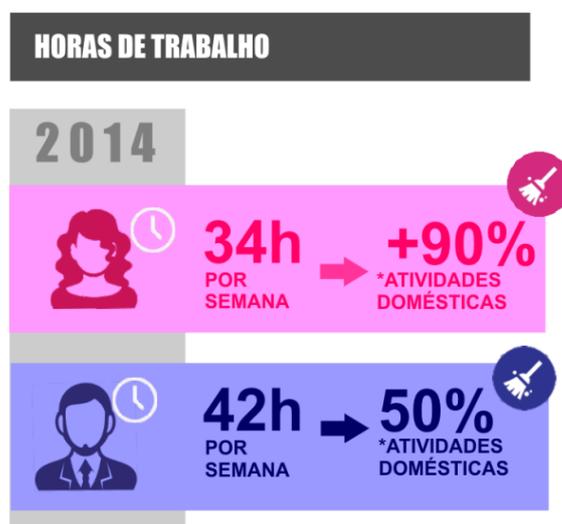


Figura 4 – Empreendedores chefes de família

Fonte: Elaborado pela autora a partir do levantamento: Os Donos do Negócio no Brasil - Análise por sexo de 2001 a 2014 - SEBRAE

Um dado que merece destaque é que embora a média semanal de horas trabalhadas seja menor em comparação com o homem, segundo a Figura 5 a grande maioria das mulheres ainda continua fazendo jornada dupla, por ser responsável pelos afazeres domésticos. Ou seja, a mulher continua sobrecarregada, “forçada” ao trabalho reprodutivo.



* Os dados estão destacados no estudo Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). O estudo é feito com base em séries históricas de 1995 a 2015 da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Figura 5 – Carga horária de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora a partir do levantamento: Os Donos do Negócio no Brasil - Análise por sexo de 2001 a 2014 - SEBRAE

É possível observar que, diferente dos homens, a distribuição das mulheres nos setores de atuação, como descrito na Figura 6, está desequilibrada. No setor de serviços, por exemplo, as mulheres destacam-se nos serviços de cabeleireiro, de saúde e de ensino (referente a curso ou

aula particular). No grupo dos homens merecem destaque os serviços de transporte de passageiros e transporte de carga. Observando a distribuição do tipo de atividade no empreendedorismo brasileiro entre os homens e as mulheres, é possível perceber que a maioria das mulheres, mesmo quando se autoempregam ou autoempresariam, ainda está relacionada a serviços tidos como qualificações femininas.

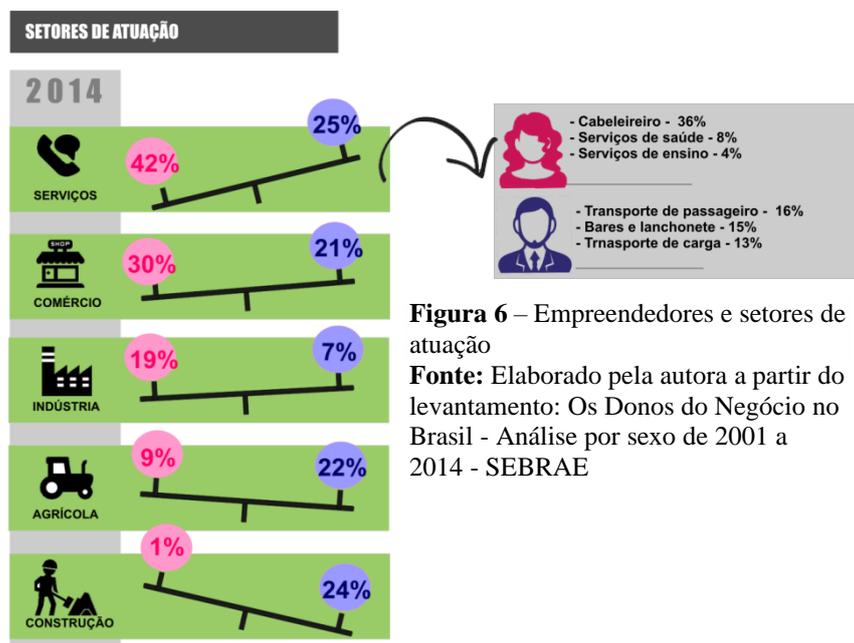


Figura 6 – Empreendedores e setores de atuação
Fonte: Elaborado pela autora a partir do levantamento: Os Donos do Negócio no Brasil - Análise por sexo de 2001 a 2014 - SEBRAE

Sobre o nível educacional, pode-se observar que, embora os homens tenham apresentado maior taxa de crescimento do número médio de anos de estudo, as mulheres continuam mantendo, em média, maior escolaridade conforme mostra a Figura 7. Elas ainda estudam mais. Em termos de idade, as mulheres que empreendem têm praticamente a mesma idade que os homens. Além disso, em 2014, as mulheres com negócio tinham um rendimento médio, 30% inferior ao dos homens, ou seja, elas ainda recebem menos.

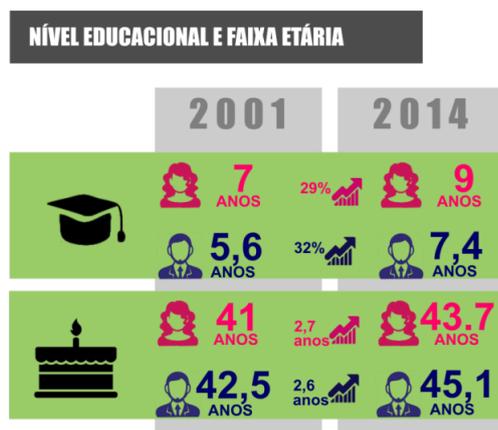


Figura 7 – Nível de escolaridade e faixa etária dos empreendedores

Fonte: Elaborado pela autora a partir do levantamento: Os Donos do Negócio no Brasil - Análise por sexo de 2001 a 2014 - SEBRAE

O papel crescente do envolvimento das mulheres no comando de pequenas empresas é um fato reconhecido internacionalmente (TAYLOR; NEWCOMER, 2005) e, como nos mostram os dados no Brasil, as mulheres estão empreendendo mais nas últimas décadas.

A abordagem internacional de Taylor e Newcomer (2005) indica que fatores como educação, estado civil e faixa etária não parecem ser pontos limitantes na descrição de mulheres empresárias. Os dados da pesquisa nacional Os Donos de Negócios no País – Análise por sexo (SEBRAE 2014) apresentados nessa seção permitem entender que no caso das brasileiras, idade e nível educacional não são fatores limitantes para a iniciativa empreendedora.

No entanto, como Taylor e Newcomer (2005) identificaram, o interesse das mulheres em encontrar formas de atender simultaneamente as necessidades da família e encontrar formas de realizar melhorias econômicas para si, tem se repetido nas suas decisões para começar e manter seus próprios negócios. E, nesse ponto, podemos observar que, de acordo com as pesquisas encontradas (como, por exemplo, Os Donos de Negócios no País – Análise por sexo (SEBRAE 2014); Brasileiras, como elas estão mudando o rumo do país (2016)), a maioria das mulheres brasileiras se encaixa na gestão do autoemprego e não necessariamente na gestão de uma pequena empresa.

É importante também ressaltar que mulheres casadas e especialmente as mães buscam o empreendedorismo como alternativa de independência financeira. Isso fica evidente quando a maioria de mulheres²⁸ (81%) gostaria de abrir um negócio próprio e, segundo 68% delas, para uma mãe é melhor ser dona de seu negócio do que trabalhar para outros, porque oferece melhores condições para cuidar dos filhos.

²⁸Pesquisa: Brasileiras, como elas estão mudando o rumo do país. Disponível em: <http://www.justicadesaia.com.br/wp-content/uploads/2016/12/Pesquisa-Brasileiras-Instituto-Locomotiva.pdf>.

Desta forma, no Brasil, apesar da mulher estudar mais e empreender praticamente com a mesma idade do homem, ela ainda faz dupla jornada, acumulando o trabalho profissional com os afazeres domésticos, recebe menos pelo trabalho que realiza e vem a cada dia, assumindo de forma integral o papel e a responsabilidade de prover o lar. Os dados obtidos também sugerem que a mulher permanece vinculada, em grande número, aos serviços de cuidado e às funções conhecidas como “femininas”.

O fato é que, seja pela pressão ou impulsionadas pela oportunidade e o desejo de poder trabalhar de forma diferente daquela formatada pelo mundo corporativo atual, a busca pelo empreendedorismo por parte das mulheres brasileiras é um movimento que cresce e ganha cada vez mais força. E esse movimento não pode ser ignorado pelos estudos de Comunicação, principalmente se os vínculos sólidos são o que as empresas buscam hoje para enfrentar os desafios do mercado competitivo.

Sobre esse assunto, vale ressaltar que foi encontrado na literatura do campo da Administração um dado que demonstra que a questão da intersecção do relacionamento com o empreendedorismo é algo pertinente e que a contribuição deste estudo é necessária. Ao abordarem as competências necessárias para o empreendedorismo, Nassif, Adreassi e Simões (2011) relatam que entre os estudos sobre o tema são apontados seis tipos de competências, entre elas o relacionamento, com foco na construção e manutenção de redes de relacionamentos e de confiança. Segundo levantamento teórico feito pelos autores, é por meio do relacionamento que se cria e fortalece uma imagem de confiança e reputação junto a parceiros atuais ou futuros.

3.2.3 O funcionamento do ecossistema das *startups* no Brasil

O termo *startup* passou a ser mais conhecido e usado no Brasil depois da sua consolidação na chamada bolha “ponto.com” que ocorreu entre 1996 e 2001 (momento em que novas empresas com aporte na internet surgiram com maior intensidade) e também depois da sua difusão nos EUA, que ocorreu por volta dos anos 1990. (SEBRAE, 2019).

Segundo a Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups), *startup* é um momento na vida de uma empresa, em que uma equipe multidisciplinar busca desenvolver um produto/serviço inovador, de base tecnológica, que tenha um modelo de negócio facilmente replicado e possível de escalar sem aumento proporcional dos seus custos.

Para Ries (2012) *startup* é uma empresa ou uma instituição humana que se constrói nos mais diversos ramos e que surge espontaneamente na condição de extrema incerteza, e que tem

em sua essência a inovação para criar produtos e serviços os quais pretendem revolucionar o mercado. Já Blank e Dorf (2012) definem *startups* como organizações temporárias que estão em busca de um modelo de negócio escalável, lucrativo e que possa ser repetido. O SEBRAE apresenta o conceito de *startups* como empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros (SÁ, 2013).

Com base nas definições acima, é possível notar duas características marcantes desse tipo de empresa, a inovação e a incerteza. Nesse contexto, a inovação está tanto nos produtos, nos serviços ou nas técnicas apresentadas ao mercado como inteiramente novos ou ainda como novas abordagens em determinados contextos. A incerteza está presente na medida em que, a princípio, não existe garantia de que as inovações serão bem-sucedidas.

O ecossistema²⁹ de *startups* no Brasil está atualmente bastante consolidado. Segundo a ABStartups – Associação Brasileira de *Startups* (fundada em 2011), há atualmente 12.867 *startups* cadastradas em seu banco de dados. Desse total, 2.649 delas estão situadas na cidade de São Paulo, que é considerada a sede da maior comunidade de *startup* do país e da América Latina, a ZeroOnze. Em 2015, São Paulo foi eleita a melhor cidade para *startups* na América Latina pelo estudo Global Startup Ecosystem Ranking 2015³⁰, realizado pela Compass, companhia desenvolvedora de software para 34 mil *startups* e empresas de tecnologia. Entre os pontos fortes estiveram a vitalidade das novas empresas, a disponibilidade de capital e o alcance de mercado. Nesse ano, especificamente, a cidade foi a única do Brasil e da América Latina a aparecer no estudo, que mapeia os 20 melhores ecossistemas de *startups* do mundo.

A cidade reúne as principais aceleradoras, ações de *corporate venture* e abriga os primeiros unicórnios³¹ do Brasil. Em 2017, a ZeroOnze ganhou o prêmio de melhor comunidade de *startups* do Brasil no Startup Awards. Ao mesmo tempo, São Paulo está entre as cidades que caiu mais longe no ranking global em 2017, saiu do 12º lugar em 2015 para fora do top 20 em 2017. Desafios econômicos e política turbulenta enfraqueceram o ecossistema, mas também novatos fortes da China e da Suécia

²⁹ Para a ABStartups, o ecossistema de *startups* é composto por todos os elementos que de alguma forma contribuem para a construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento de *startups*. Quando bem aplicados, cada um desses agentes – sejam pessoas, empresas, instituições ou órgãos do governo – se tornam uma peça fundamental para o nascimento e sucesso de *startups*.

³⁰Global Startup Ecosystem Ranking 2015 – Disponível em: <http://deep.wylinka.org.br/wp-content/uploads/2015/08/Global-startup-ecosystem-ranking-2015.pdf> . Acesso em: 25 ago. 2018.

³¹ O termo é o apelido para *startups* avaliadas com preço de mercado a partir de US\$ 1 bilhão de dólares e surgiu em 2013, quando Aileen Lee, fundadora da Cowboy Ventures usou o termo pela primeira vez em um artigo. Fonte: ABStartups – Disponível em: https://abstartups.com.br/startups_unicornio/. Acesso em: 20 mai. 2019.

tornaram impossível não perder terreno na comparação global.

Apesar disso, o Brasil possui hoje mais de 60 comunidades de *startups* ativas no Brasil e a tendência é que esse número cresça. Sobre as características das *startups* no país, um levantamento chamado Radiografia do Ecossistema Brasileiro de *Startups*³², realizado em 2017 pela Associação Brasileira de Startups (ABStartups) em parceria com Accenture, revelou que o mundo das *startups* no Brasil ainda é predominantemente masculino; quase 40% das empresas respondentes são formadas exclusivamente por homens e 74% das *startups* brasileiras têm equipes formadas, em sua maioria, também por homens.

A pesquisa também revelou que a idade média das *startups* respondentes é de quase três anos de existência e que seu maior desafio para os próximos três anos é o engajamento do consumidor. A ABStartup disponibiliza em seu banco de dados *online* estatísticas em tempo real. De acordo com esses dados, no ranking de estados com mais *startups* seguem São Paulo em primeiro lugar (com 3726 *startups*), seguido por Minas Gerais (1091) e Rio Grande do Sul (971) nas três primeiras posições respectivamente. Entre as cidades estão São Paulo (2631), Rio de Janeiro (704) e Belo Horizonte (603).

Sabe-se que uma *startup* passa por diferentes fases ao longo de sua existência, porém não há na literatura disponível um consenso entre os autores. Crowne (2000) trabalha com a ideia de que a *startup*, ao longo de sua existência, passa por três fases distintas: 1) *Startup*: é uma fase definida entre a concepção do produto e a primeira venda, em que a equipe é inexperiente e o dinheiro é geralmente escasso; 2) Estabilização: é a fase onde o produto é entregue para o cliente e quando este é estável o suficiente para ser recomendado para um novo cliente. Nesta fase normalmente o empreendedor necessita de mais dinheiro e da aproximação com investidores e; 3) Crescimento: Esta fase inclui maiores taxas de crescimento e é quando a empresa atrai a atenção do mercado.

Já para Zuini (2014) as *startups* devem percorrer quatro fases para obter sucesso, são elas: 1) Curiosidade: Nesta fase a ideia de negócio ainda não está formada, mas há um interesse para empreender e conhecer o mercado; 2) Ideia: Nesta etapa o importante é identificar oportunidades, nichos e soluções antes de começar a fase de operação. Também não precisa ainda de investimento; 3) Operação: Já validou a ideia e descobriu que tem potencial. Nesse momento as *startups* precisam de investimento e; 4) Guinada: Esta é a última fase das *startups*

³² Dado proveniente do levantamento Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups 2017, realizado pela ABStartups e Accenture. Disponível em: <https://abstartups.com.br/PDF/radiografia-startups-brasileiras.pdf> . Acesso em: 15 ago. 2018.

antes de virarem empresas. O importante nesta etapa é obter crescimento e um dos grandes desafios é a própria gestão do negócio.

A contribuição mais recente é de Kalil (2016), que afirma que as *startups* são compostas por três fases: 1) Projeto: o empreendedor está entendendo o conceito de negócio ou já tem pelo menos um protótipo da ideia; 2) Operação: Nesta fase o produto já está no mercado e é preciso projetar estratégias para os próximos dois anos e; 3) Tração: Crescer e encontrar parceiros são os objetivos desta fase. Os investidores são atraídos automaticamente nesta fase.

A ABStartup considera que as fases³³ ao longo da existência de uma *startup* são quatro: 1) Ideação – fase de teste da hipótese e validação do negócio; 2) Operação – negócio está em operação, construindo sua base de clientes e expansão; 3) Tração – o foco está em crescer e alcançar escalabilidade para o negócio e; 4) Scaleup – fase pós-crescimento, com foco em investimentos e até internacionalização. Sobre as fases em que as *startups* cadastradas estão, as informações mostram que há mais negócios em fase de tração nesse momento. Os números são: ideação (1108), Operação (1397), Tração (2089) e Scaleup (446).

Como este estudo utiliza como base as informações disponibilizadas pela ABStartup, será considerada como referência para a captura e análise das informações sua classificação de fases.

Embora as informações levantadas na Radiografia realizada em 2017 e nos dados em tempo real sobre as *startups* disponibilizadas no site da ABStartup serem detalhadas e em tempo real, a entidade não realizou até o momento nenhum recorte específico sobre gênero, o que não nos permite ter mais detalhes sobre a participação das mulheres no ecossistema de *startups* brasileiro.

Sobre o perfil dos empreendedores de uma forma geral, Calliari e Motta (2012) explicam que estes têm características específicas como a capacidade de coordenar e executar várias atividades simultaneamente, o desejo de trabalhar com algo no qual enxerga um propósito e que lhe dê satisfação, de se sentir parte do projeto e de ser recompensado por boas atuações. Além disso, o empreender à frente de uma *startup*, segundo os autores, está constantemente atualizado com a tecnologia.

Não há no Brasil literatura abrangente que trate especificamente sobre a presença e atuação da mulher no ecossistema de *startups*. Apesar da escassez de dados, há algumas hipóteses sendo trabalhadas no campo mais abrangente, que trata da presença feminina nas empresas de tecnologia. Maia (2016) realizou estudo que revela que a diminuta presença feminina nos cursos superiores brasileiros do campo da computação vem decaindo. Nesse

³³A descrição sobre as fases estão disponibilizadas no site da instituição, no endereço: <https://abstartups.com.br/por-dentro-do-startupbase/>. Acesso em: 24 mai. 2019.

campo, enquanto o número de concluintes homens cresceu 98%, o de mulheres decresceu 8%, constituindo um fenômeno raro no ensino superior brasileiro, mesmo quando comparado a campos masculinizados, como o da engenharia.

O resultado do trabalho de Maia (2016) está em linha com os números atuais do mercado de trabalho. Um estudo recente, chamado “Mulheres na TI – Atuação da mulher no mercado de trabalho formal brasileiro em Tecnologia da Informação”³⁴ revelou que a participação da mulher no mercado de trabalho de TI, nos últimos 10 anos (de 2007 a 2017) recuou de 24,05% para 19,83% (considerando aquelas empregadas em empresas do setor) e de 23,37% para 19,79% entre os profissionais que ocupavam cargos na área de tecnologia em empresas de outros segmentos.

O levantamento ainda mostrou que a diferença de remuneração entre gêneros também está presente. Segundo o estudo, em 2007 os homens ganhavam, em média, 5,34% mais que as mulheres e, em 2017, essa diferença cresceu para 11,05% nas empresas de TI.

Neste capítulo, ofertou-se um breve panorama sobre a mulher e sua relação com o mercado de trabalho. Além disso, fez-se uma exposição sobre o empreendedorismo feminino brasileiro, a chegada das *startups* e a participação das mulheres nesse mercado. No próximo capítulo, descreve-se o percurso metodológico e as ferramentas de pesquisa adotados para a realização deste estudo.

³⁴O levantamento foi promovido pela Softex, com o apoio da Secretaria de Empreendedorismo do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). Os resultados do estudo foram levantados a partir dos dados disponíveis na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que trata-se de uma base disponível do Ministério do Trabalho. Disponível em: https://www.ftp.softex.br/Inteligencia/mulheres_na_ti/mulheres_na_ti.pdf. Acesso em: 12 jun. 2019.

4 PESQUISA DE CAMPO

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Os estudos sobre Comunicação e Relações Públicas já contribuíram com instrumentos que serviram de referência para analisar os relacionamentos entre organizações e seus públicos, considerando esse relacionamento como estratégia de comunicação (GRUNIG; HON, 1999; GRUNIG L.; GRUNIG; DOZIER, 2002).

Porém, ao tentar traçar um paralelo entre as teorias analisadas nesta dissertação e a realidade do empreendedorismo feminino, em especial tendo a mulher como fundadora e/ou sócia de *startups*, nota-se uma lacuna no tema, tanto como empreendedorismo de pequeno porte quanto do ponto de vista das mulheres tomadoras de decisão.

Nesse sentido, este estudo adota o método exploratório-descritivo (GIL, 1991) e utiliza abordagem mista (CRESWELL, 2007), com a utilização de técnicas quantitativas e qualitativas com o objetivo de criar e validar um ferramental teórico-prático para verificar como mulheres fundadoras e/ou sócias de *startups* da cidade de São Paulo entendem o relacionamento com públicos à luz dos quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999), a saber: controle mútuo, confiança, comprometimento e satisfação.

O estudo é exploratório porque se busca novos questionamentos sobre o tema visando diversificar as problemáticas, de forma a melhor endereçar trabalhos futuros (RIBEIRO, 2014). No caso desta dissertação, a pesquisa exploratória se justifica pelo fato de a intersecção entre comunicação, relacionamento com públicos e o empreendedorismo feminino ser um tema novo no campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas no Brasil.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), pesquisas exploratórias têm tripla finalidade: possibilidade de desenvolvimento de hipóteses, melhor compreensão de conceitos e aumento da familiaridade do pesquisador com o objeto de estudo, visando pesquisas futuras.

Desta forma, como demonstrado na Figura 8, a pesquisa foi conduzida em dois momentos: o primeiro baseado em métodos mistos – qualitativos e quantitativos, com foco na construção da amostra, bem como para a realização de uma primeira sondagem sobre o entendimento da fundadora de *startups* sobre comunicação e relacionamento com públicos. O segundo momento foi estruturado a partir de métodos qualitativos com o objetivo de relacionar o entendimento sobre relacionamento com públicos das fundadoras, à luz dos quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999).

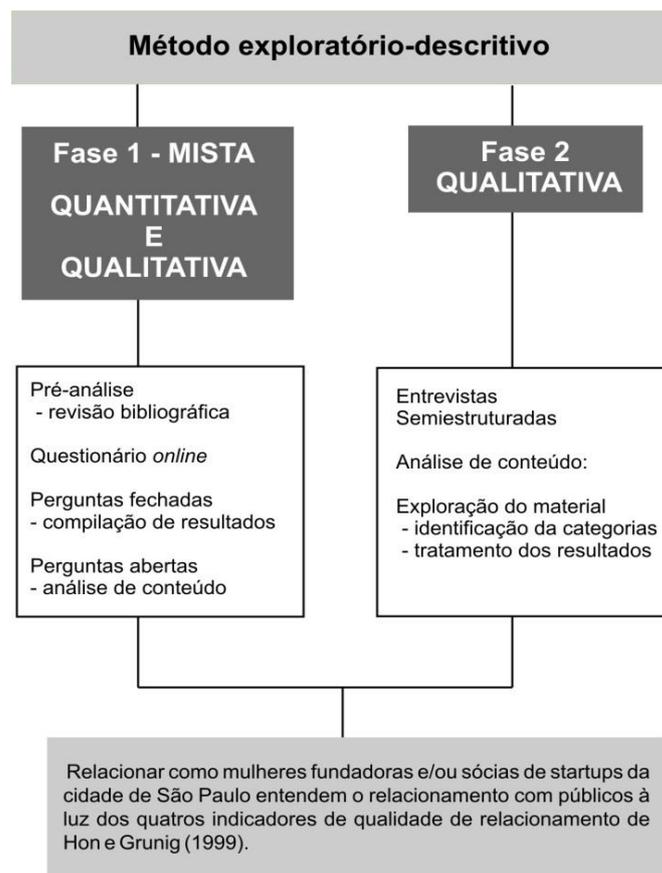


Figura 8 - Percurso metodológico
Fonte: A autora (2019)

Tratam-se, desta forma, de procedimentos sequenciais, ou seja, aqueles em que o pesquisador busca elaborar ou expandir os resultados de um método com outro método. A intenção foi iniciar com um método quantitativo, ainda que para fins exploratórios seguido do método qualitativo, utilizando-se de uma coleta de dados mais aprofundada, que permitiu entender a perspectiva do grupo específico de mulheres participante da pesquisa (CRESWELL, 2007).

Nas seções seguintes são descritos em detalhes o percurso metodológico, os achados do campo e as suas respectivas análises.

4.2 Fase 1 – Descrição e análises

4.2.1 Tipo e método de pesquisa

A Fase 1 do estudo teve o objetivo de, por meio de um levantamento misto - quantitativo e qualitativo - em caráter experimental, sondar o contexto de um grupo de mulheres fundadoras

e/ou sócias de *startups* e seu entendimento sobre comunicação e relacionamento com públicos. O intuito foi também levantar um perfil dessas fundadoras, pois esses dados iniciais serviram de base para a pesquisa seguinte, mais aprofundada.

A pesquisa quantitativa adota estratégia sistemática, objetiva e rigorosa para gerar e refinar o conhecimento (LOBIONDO-WOOD; HABER, 2002; CRESWELL, 2003; BURNS; GROVE, 2005). Este tipo de pesquisa frequentemente quantifica relações entre variáveis e pode ser classificada como não experimentais ou experimentais. Neste estudo, a pesquisa quantitativa é não experimental, pois desenhos não experimentais são usados para descrever, diferenciar ou examinar associações, no lugar de buscar relações diretas entre variáveis, grupos ou situações. Portanto, neste estudo não existem tarefas aleatórias, grupos de controle, ou manipulação de variáveis, já que esse modelo utiliza apenas a observação. Nesta pesquisa, são utilizados os desenhos não experimentais mais comuns que são os estudos descritivos e correlacionais (SEERS; CRICHTON, 2002; BURNS; GROVE, 2005).

Já a pesquisa qualitativa foi caracterizada pelo estudo exploratório, ideal para a fase preliminar da pesquisa. Teve como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado, o que possibilitou sua definição e seu delineamento, isto é, facilitou a delimitação do tema da pesquisa; orientando a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrindo um novo tipo de enfoque para o assunto. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A abordagem qualitativa, segundo Creswell (2009), ajuda a entender de que forma as pessoas veem significados a partir de um problema de pesquisa. Assim, este tipo de pesquisa foi adotado para essa fase do estudo, pois identifica a “complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente” (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 247).

4.2.2 Instrumento e tratamento de dados

O instrumento utilizado na primeira fase foi o questionário *online* composto por 33 perguntas. Para McDaniel e Gates (2003, p. 322): “o questionário é um conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos de uma pesquisa. Trata-se de um roteiro formalizado destinado à coleta de informações dos entrevistados”.

Do total das 33 perguntas, sete foram abertas, a fim de conhecer o perfil e o contexto destas empreendedoras – incluindo suas motivações ao empreendedorismo e os obstáculos e desafios por elas encontrados no seu percurso à frente de um pequeno negócio –, bem como seu entendimento

sobre o que é a comunicação e o relacionamento com públicos. O *link* de acesso - desenvolvido a partir da ferramenta de formulários do Google - ficou aberto para participação e captação de respostas pelo período de 30 dias, do dia 28 de setembro ao dia 28 de outubro de 2018. No final do prazo, 109 fundadoras e/ou sócias de *startups* brasileiras responderam ao questionário.

O conjunto de perguntas abertas contempladas nesta primeira fase foi organizado com base em quatro categorias finais: 1) motivação ao empreendedorismo, 2) obstáculos e desafios no percurso empreendedor; 3) compreensão sobre comunicação e 4) compreensão sobre relacionamento com públicos. A Tabela 1 exemplifica a estrutura das categorias e das perguntas contempladas no questionário *online* da primeira fase.

Tabela 1: Exemplo de estrutura das categorias e das perguntas do questionário *online* da fase 1

Roteiro de perguntas abertas da fase 1 do estudo
Categoria 1 – (...)
Pergunta: 1

Fonte: A autora (2019)

Para as perguntas fechadas, o tratamento dos dados foi realizado por meio da compilação dos resultados e a produção de gráficos que permitiram o entendimento detalhado do perfil da amostra.

O tratamento dos dados das perguntas abertas se deu como sugerido por Bardin (1997) e Vergara (2005), por meio da construção de categorias após seleção do material, leitura flutuante, emparelhamento preliminar e codificação.

Sobre a análise de conteúdo, Flick (2004) pondera que:

A análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem deste material – desde produtos da mídia até dados de entrevista. Um de seus aspectos essenciais é o emprego de categorias, obtidas, com frequência, de modelos teóricos (FLICK, 2004, p. 201-202).

Malhotra (2001) completa a ponderação de Flick (2004) e reforça a adequação da análise de conteúdo ao estudo de comunicação quando afirma que: “a análise de conteúdo é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos” (MALHOTRA, 2001, p. 196).

Assim, procedeu-se ao agrupamento de categorias, de acordo com a codificação proposta, utilizando-se o conjunto de tabelas a seguir:

Tabela 2: Exemplo de tabela de agrupamento de evidências

Respondentes	Evidências	Agrupamentos
FE01	(...)	n1, n2, n3

Fonte: A autora (2019)

Tabela 3: Exemplo de tabela de agrupamento de categorias finais

Categorias finais	Agrupamentos
(...)	n1, n2, n3

Fonte: A autora (2019)

4.2.3 A construção da amostra

O desafio da primeira fase foi construir a amostra, uma vez que não havia prévio acesso direto a um lugar/espço/empresa específicos que facilitasse a aproximação com essas fundadoras. O ponto de partida foi entrar em contato com 57 fundadoras de *startups* listadas no 1º mapa de *startups* lideradas por mulheres publicado pela Techolics, em parceria com a RedFox Digital Solutions³⁵. Também foram acionados grupos de WhatsApp específicos de mulheres fundadoras de *startups*, contato que foi intermediado por duas jornalistas que cobrem o setor. As fundadoras acionadas que aceitaram participar da pesquisa compartilharam o convite com suas redes, gerando um movimento orgânico de adesão à pesquisa.

Desta forma, a amostra foi construída segundo técnica não probabilística, por acessibilidade ou acidental (MATTAR, 1999), uma vez que foi formada por fundadoras e ou sócias de *startups* brasileiras que se dispuseram a participar da pesquisa. Ao todo, como mencionado anteriormente, 109 mulheres fundadoras e/ou sócias de *startups* responderam ao questionário *online*.

4.2.4 O perfil da amostra

A grande maioria (73%) das 109 fundadoras de *startups* que participaram da primeira fase da pesquisa afirma que seus negócios estão sediados no estado de São Paulo. Desse total, um pouco mais de 60% estão na capital paulista. O estado do Rio de Janeiro conta com a

³⁵ O Techolics, em parceria com a RedFox Digital Solutions, fez um levantamento de mulheres empreendedoras de *startups* em todo o Brasil. A pesquisa resultou num mapa contendo 57 empresas dos mais variados setores de atuação. O mapa está disponível no link: <http://www.techolics.com.br/startups-lideradas-por-mulheres/>. Acesso em: 20 ago. 2018 e também no Anexo deste trabalho.

participação de 6% das participantes, Minas Gerais com 5%, Paraná e Rio Grande Do Sul com 4% cada um. Depois, com 2% cada um aparecem os estrados de Goiás, Santa Catarina, Bahia e Mato Grosso. O Distrito Federal foi representado por 1% das participantes.

Os dados relacionados a essa amostra específica estão em linha com dados apresentados pelo mercado. Segundo a Associação Brasileira de Startups (ABStartups)³⁶, o Brasil tem entre 10 e 15 mil *startups*. Ainda de acordo com a ABStartups, a maioria desse tipo de empresa está nas metrópoles como São Paulo e Rio de Janeiro. Mas, um mapeamento recente, também realizado pela ABStartups mostra que há comunidades de *startups* nascendo em áreas menos saturadas como Londrina (Paraná) e Uberaba (Minas Gerais).

As mulheres à frente de *startups* que participaram da pesquisa são extremamente jovens e iniciaram seus empreendimentos também muito jovens. Das 109 mulheres respondentes da pesquisa, 46% delas estão na faixa entre os 26 e os 35 anos e foi nessa mesma faixa etária que a maioria (58%) começou a empreender. Com relação a faixa etária, 39% delas estão entre 36 e 45 anos de idade. Quando comparadas com mulheres empreendedoras de uma forma geral, observa-se que a idade não muda muito. Um levantamento recente feito pela Rede Mulher Empreendedora³⁷ (RME) mostrou que a média de idade entre as empreendedoras de uma forma geral é de 39 anos.

Quando questionadas sobre sua cor ou raça/etnia, 80% delas declararam que se identificam como mulheres brancas, 11% parda ou mulata, 5% de origem oriental e 4% negras.

No que se refere ao rendimento das fundadoras de *startups*, os dados levantados nos mostram que a maior parte das empreendedoras tem rendimento familiar acima da média³⁸ nacional. Com base em sua renda familiar e levando em consideração os critérios adotados pelo IBGE³⁹, 23% das fundadoras de *startups* consultados nessa pesquisa pertencem à classe A, 22% delas seriam classificadas como classe B, 38% delas como classe C. Apenas 12% das empreendedoras participantes se enquadraram na classe D. Somente 5% das fundadoras pertencem à classe E.

³⁶ Dados publicados na matéria intitulada: 15 cidades incríveis (e pouco conhecidas) para abrir negócios no Brasil pela revista Exame. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/15-cidades-incriveis-e-pouco-conhecidas-para-abrir-negocios-no-brasil/> Acesso em: 19 out. 2018.

³⁷ Pesquisa nacional “Empreendedoras e seus negócios 2018” apresentada no 7º Fórum Empreendedoras – Diversidade e Inclusão, pela Rede Mulher Empreendedora (RME), realizado nos dias 20 e 21 de setembro de 2018.

³⁸ Segundo o IBGE, a renda domiciliar per capita nominal mensal ficou em R\$ 1.268,00 no país em 2017.

³⁹ Critério definido pelo IBGE, baseado no número de salários mínimos e dividido em cinco faixas de renda ou classes sociais. (salário mínimo vigente em 2018 era de R\$ 954,00).

A maioria das empreendedoras (61%) é casada, porém, diferente das empreendedoras fora do ecossistema de *startups*⁴⁰, 59% ainda não têm filhos. Das fundadoras que são mães, a maioria (56%) está na faixa etária entre os 36 e os 45 anos.

Ao contrário das empreendedoras em geral, que em sua maioria assumem o papel de chefe de família⁴¹, as fundadoras de *startups* não são, na maioria, as únicas responsáveis pelas despesas da casa. Um pouco mais da metade (51%) das fundadoras dividem essa responsabilidade com mais alguém, como, por exemplo, marido e/ou os pais. Outras 27% delas são responsáveis integralmente pelas despesas e 22% não assumiram essa responsabilidade.

Com relação à escolaridade, 98% das fundadoras participantes da pesquisa têm alto nível de educação⁴². Dessas, 50% são especialistas, 32% são graduadas, 13% contam com o título de mestre e 3% são doutoras. Ou seja, em linha com o levantamento “Os Donos do Negócio no Brasil” (SEBRAE 2014), mencionado no Capítulo 3 deste estudo, as empreendedoras de *startups*, mantém o índice de alto nível de escolaridade.

Outro dado relevante é que, ao contrário das empreendedoras⁴³ fora do ecossistema de *startups*, 75% das fundadoras não trabalham sozinhas, elas têm pelo menos um sócio(a). Além disso, 58% dessas mulheres contam com funcionários colaborando nos seus empreendimentos. A média de funcionários por *startup* pesquisada é de 11,5. Ao comparar essa informação com os dados do levantamento do SEBRAE, mencionado no Capítulo 3 deste estudo, percebe-se que a diferença é significativa. Das mulheres que possuem pequenos negócios convencionais, a proporção que trabalha sozinha é maior (87%)⁴⁴.

Do total de funcionários indicados pelas empreendedoras, 50% são mulheres. Este dado indica que nesse grupo de empresas pesquisado, há proximidade com a equidade entre homens e mulheres em termos de participação no mercado de trabalho, diferente do mercado convencional, no qual a diferença da participação entre homens e mulheres esteve em torno de quase 31% em 2017, conforme o relatório *International Labour Office*, já mencionado no Capítulo 3 deste trabalho.

⁴⁰ No levantamento “Empreendedoras e seus negócios 2018” apresentado pela RME, a maioria das mulheres é casada e mãe.

⁴¹ Pesquisa RME 2018 – 3 em cada 10 negócios representam o único sustento da casa.

⁴² Dados PNAD mostram que em 2016, 51% da população com 25 anos ou mais do Brasil possuíam apenas o ensino fundamental completo. Fonte: Agência IBGE Notícia Acessado em 30 de outubro de 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/18992-pnad-continua-2016-51-da-populacao-com-25-anos-ou-mais-do-brasil-possuiam-apenas-o-ensino-fundamental-completo>

⁴³ No levantamento “Empreendedoras e seus negócios 2018” apresentado pela RME, 35% trabalham sozinhas

⁴⁴ Dados disponíveis no levantamento Os Donos do Negócio no Brasil - Análise por sexo de 2001 a 2014 – SEBRAE, mencionado no Capítulo 3 deste estudo.

Porém, ao recortar a ocupação feminina de cargos de liderança nessas *startups*, o *gap* de segregação ocupacional reaparece quando se observa que apenas 6% das empreendedoras ouvidas contam com cinco ou mais mulheres funcionárias em cargos de liderança. A maior parte, 35% das empresas, conta com uma mulher em cargo de liderança e 22% das empresas participantes não reporta mulheres ocupando esses cargos.

Ao observar as fases pelas quais uma *startup* passa ao longo de sua existência foi possível perceber que, das *startups* que participaram dessa pesquisa, a maioria (46%) já está em operação, ou seja, as empresas estão em funcionamento, seu negócio está em operação, construindo sua base de clientes e em expansão. Outras 32% estão na fase de tração, isso significa que elas estão com o negócio estabelecido e seu foco está em crescer e alcançar escalabilidade para o negócio. Um número bem menor, 12% das *startups* participantes ainda estão na fase de ideação. Nesta fase as empreendedoras estão validando suas ideias, entendendo o problema que desejam solucionar. É nesta fase também que as empreendedoras começam a desenvolver o protótipo do produto que ofertarão ao mercado. E do total das *startups* participantes, apenas 10% estão na fase de escalonamento, o chamado “*scaleup*” em inglês, que trata do crescimento rápido. Esta é a fase pós-crescimento, com foco em investimentos e até internacionalização.

Com relação ao espaço em que essas empresas estão sediadas, 40% delas funcionam na casa da própria fundadora, 27% delas em escritório próprio, 25% em espaços de *coworking*, 6% delas em incubadoras e 2% em outros locais. Além disso, 65% dessas empresas receberam investimentos próprios para operar e 67% delas são a única fonte de renda da empreendedora.

A Figura 9 ilustra as características relacionadas ao perfil desse grupo de mulheres fundadoras e/ou sócias de *startups* que compõem a amostra desta primeira fase de pesquisa.



Figura 9 - Resumo do perfil da amostra – fase 1

Fonte: A autora (2019)

Sobre a experiência no campo do empreendedorismo, das 109 mulheres que participaram da primeira fase da pesquisa, 58% começou a empreender entre os 26 e os 35 anos. Além disso, a jornada no empreendedorismo é bastante recente, uma vez que a maioria delas (38%) começou o negócio entre 2016 e 2017, sendo que o ano de 2017 foi o que apresentou maior número de registros (21%) de negócios abertos. O que coincide com o dado geral de empreendedorismo feminino que registrou, também em 2017, que 51% dos empreendimentos iniciais eram comandados por mulheres (GEM 2017).

A prestação de serviços lidera com 17% entre os setores de atuação dessas empresas. Em seguida, estão a tecnologia com 16% e a educação com 13%.

Ao serem questionadas sobre quais seriam as outras atribuições, além de cuidar do seu negócio, 43% disseram que administram a casa, 21% cuidam do filho, 18% estudam, 15% administram outro negócio, 2% se dedicam a uma atividade de voluntariado e somente 2% indicaram que dedicam algum tempo para lazer e bem-estar. Numa comparação com os dados de empreendedorismo feminino nacional (SEBRAE 2014), que demonstrou que mais de 90% das mulheres somam o trabalho profissional com os cuidados domésticos, o levantamento deste estudo demonstra que as mulheres à frente de *startups* (mais de 60% delas) também assumem dupla função, uma vez que são responsáveis tanto pelos afazeres domésticos quanto pelos cuidados com os filhos.

Buscou-se também saber se esse grupo de empreendedoras utiliza algum recurso para conseguir ultrapassar os obstáculos encontrados no caminho do empreendedorismo. De acordo com os dados levantados, 75% das fundadoras apontaram que participam de algum tipo de rede

de apoio, distribuídas em networking via redes sociais (22%), rede de apoio (20%), associações (17%), aceleradoras (16%), hub de *startups* (15%), incubadora (5%), IES (2%), iniciativas privadas sem fins lucrativas (1%) e rede de investimento (1%).

Com base nos dados quantitativos levantados neste estudo, vale ressaltar que esta amostra compreende um número restrito de empreendedoras, o que faz com que o estudo não tenha representatividade nacional. Porém, os dados sobre o perfil dessas mulheres que estão à frente de *startups* possibilitam questionar, por exemplo, o impacto da divisão sexual do trabalho e dos marcadores sociais nesse contexto. Será que só um determinado perfil de mulher consegue empreender numa *startup*? Por que, mesmo em *startups* lideradas por mulheres, elas ainda têm dificuldade em alcançar níveis mais elevados? Estes dados podem sinalizar um nicho a ser explorado de forma mais ampla e aprofundada no campo de pesquisa da Comunicação.

4.2.5 Descobertas e análise dos resultados da fase 1

O objetivo do questionário foi entender o que levou a empreendedora a abrir uma *startup*, quais foram os obstáculos encontrados e verificar o que a fundadora de *startup* entende por Comunicação, Públicos e Relacionamento com Públicos.

Das 109 mulheres participantes dessa primeira fase do estudo, 30% disseram que o que as motiva a ter seu próprio negócio é ter liberdade para tomar decisões, ser dona de sua própria agenda, ter independência financeira e não ficar “presa” a políticas corporativas e vulnerável a chance de ser demitida; o que remete à questão do paradoxo, que leva as mulheres a lidarem com forças opostas, como mencionado no Capítulo 3 deste estudo. Ou seja, para essas mulheres, ao invés de terem que provar competência em um ambiente dominado por homens, e convencer as empresas e a sociedade de que atuar profissionalmente não significa abandonar sua família (NETO; TANURE; ANDRADA, 2010; TROIANO, 2017), elas optaram por investir em seus próprios negócios.

Esse dado conversa de forma harmoniosa com o levantamento bibliográfico em relação ao desejo das mulheres, tanto no Brasil como em outros países, em empreender. Para elas, diferente das principais motivações dos homens – muitos motivados por recompensas materiais - as mulheres são motivadas pela necessidade de independência (HISRICHE; BRUSH, 1986).

O segundo motivo, indicado por 26% das respondentes, é de contribuir para melhorar o mundo, para fazer a diferença, tanto para o planeta quanto para a sociedade. Elas também querem contribuir positivamente para o setor em que atuam, para o cliente que atendem. Outras

24% acreditam que têm vocação para empreender, têm vontade de construir algo, gostam do desafio de identificar um problema e buscar uma solução. Querem se desenvolver por completo e viver a experiência de gerir o próprio negócio.

Mas não é só isso, 17% delas também querem trabalhar por um propósito, fazendo algo pelo qual são apaixonadas, em que acreditam e, por isso, são mais felizes. Dado que está em linha com o que Troiano (2017) identificou nas jovens que entrevistou. Ou seja, o equilíbrio desejado pelas empreendedoras de *startups* participantes da pesquisa representa uma posição intermediária entre os dois polos e que a felicidade almejada por elas representa uma readequação dessa balança, na qual revisam o modelo predominante atual para ampliar suas opções (TROIANO, 2017). Apenas 3% sinalizaram que entre outros motivos, buscam ter sucesso.

Esses dados nos revelam que, em comparação com os dados secundários mencionados anteriormente neste estudo, esse grupo de mulheres à frente de *startups* tem no propósito, no desejo para transformar o mundo e na busca pela felicidade elementos motivadores para o empreendedorismo. E isto difere das motivações das brasileiras que não fazem parte do ecossistema de *startups*; para essas outras empreendedoras, serem donas de seu próprio negócio representa recursos mais básicos como manter-se no mercado de trabalho com melhores condições para cuidar dos filhos, como revelou a pesquisa “Brasileiras: como elas estão mudando o rumo do país (2016)”⁴⁵, ou ainda por visualizam oportunidades propícias, por terem controle sobre seu tempo, mais tempo com os filhos e trabalhar com o que gostam, de acordo com o levantamento realizado pela revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2018)⁴⁶.

Ou seja, o perfil das empreendedoras de *startups* que participaram da pesquisa e os motivos que as levam a empreender se aproximam muito dos resultados obtidos por Troiano (2017) ao destacar jovens ingressantes no mercado de trabalho. Os dados desse estudo nos levam a entender que essas empreendedoras, talvez por serem jovens, também já atuam num contexto em que as desigualdades estão descortinadas, o que as direciona para a busca do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, sem abrir mão da liberdade para administrar escolhas.

Sobre a questão da gestão de relacionamentos na posição de líder, os achados deste estudo revelaram que a visão da empreendedora enquanto líder difere da visão enquanto empresa. É interessante notar que, sob a perspectiva da empresária, na posição de líder, logo após as questões de gestão administrativas (30%) e gestão de recursos (23%), a questão da

⁴⁵ Pesquisa: Brasileiras, como elas estão mudando o rumo do país. Disponível em: <http://www.justicadesaia.com.br/wp-content/uploads/2016/12/Pesquisa-Brasileiras-Instituto-Locomotiva.pdf.pdf>.

⁴⁶ Perfil das mulheres à frente dos negócios - Revista Pequenas empresas e Grandes Negócios. Edição de março de 2018. P. 26 a 29.

gestão de pessoas (22%), ou seja, gestão dos relacionamentos e dos processos relacionados às pessoas envolvidas no negócio aparece como a terceira grande preocupação dessa fundadora. Em seguida, estão as questões relacionadas à *mindset* (18%), ou seja, inteligência emocional, timidez, insegurança, questões de gênero, idade, no contexto do empreendedorismo e no ecossistema de *startups* brasileiros também foram sinalizadas como importantes. A venda apareceu como último ponto considerado um obstáculo, com índice de apenas 7%.

Nota-se com esses dados que a preocupação dessas empreendedoras com a questão da gestão de pessoas está alinhada com o que defende França (2008), quando o autor afirma que “um dos fatores primordiais do relacionamento passou a ser a comunicação que acabou assumindo importância vital como recurso estratégico de entendimento, persuasão e de negócios” (FRANÇA, 2008, p.55).

Porém, sob a perspectiva da empresa, o cenário muda. Depois das questões administrativas (35%), das questões relacionadas aos recursos (23%), surge o desafio das vendas (14%) e só depois a gestão de pessoas (com índice de apenas 10%) aparece. Além disso, outros dois novos pontos de preocupação surgem, como obstáculos ao lado do *mindset* (6%): as questões sobre produção (6%) e sobre comunicação (6%).

Ao sobrepor as duas perspectivas, conforme ilustra a Figura 10, é possível perceber que o olhar de líder está bem mais voltado e preocupado com a gestão das pessoas e dos relacionamentos em comparação com a perspectiva da empresa. Na perspectiva da empresa, as questões relacionadas às vendas e à produção acabam se mostrando pontos de preocupação mais elevados quando comparadas com as questões de gestão de pessoas. Ou seja, observa-se aqui certo conflito vivido por essas empreendedoras porque enquanto líder ela se preocupa com

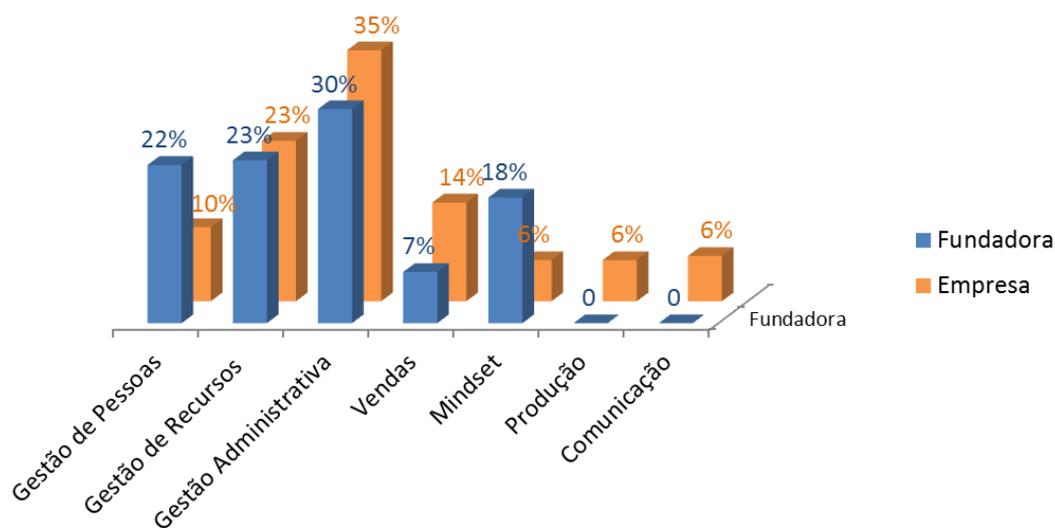


Figura10 - Sobreposição entre as preocupações enquanto líder e enquanto empresa
Fonte: A autora (2019)

os relacionamentos, e quando se volta para a empresa, seu foco recai para a necessidade básica do negócio: as vendas.

Com relação ao entendimento da fundadora de *startup* sobre o que é a comunicação, o levantamento apontou que 37% delas demonstraram entender a definição conceitual da atividade de comunicação em uma empresa, por exemplo, segundo França (2008) e Ferrari (2006). Para elas, a comunicação em uma empresa trata-se de um conjunto amplo de ações que precisam estar alinhadas com a estratégia do negócio, que envolve escuta do público, criação de confiança e de engajamento. Para essas fundadoras, a comunicação deve, por exemplo, ser fluída, empática, transparente, frequente e de responsabilidade de todos.

Outro grupo, formado por 33% das fundadoras, sinalizou que acredita que a comunicação seja algo essencial e/ou fundamental para uma empresa, mas não souberam explicar o motivo que as faz pensar assim. Outras 25% não entenderam ou não responderam essa questão. A pesquisa ainda apontou que 4% das fundadoras indicaram que a comunicação é algo essencial para as vendas, algo mais ligado ao relacionamento comercial com os clientes e, 1% das participantes sinalizou que a comunicação é algo difícil de lidar. Esses achados estão relacionados ao que os autores França (2008) e Pinheiro e Ruão (2016) mencionam sobre a existência de confusão entre o entendimento sobre o processo de comunicação em uma organização e sobre o processo de vendas. Ou seja, para 63% das empreendedoras ouvidas não está claro no que consiste a publicidade (estratégia do desejo), a propaganda (estratégia do condicionamento com base em técnicas de manipulação) e a gestão dos relacionamentos com públicos (estratégia da confiança) (PINHEIRO; RUÃO, 2016).

Por entender que a percepção da importância da comunicação pode variar de acordo com a maturidade da empresária e do tempo de funcionamento da empresa, foi realizado um cruzamento dos dados entre conhecimento sobre o conceito de comunicação e fase específica da *startup*. O levantamento apontou, como sinalizado na Figura 12, que 44% das fundadoras de *startups* participantes dessa pesquisa, que demonstraram ter certa noção sobre como definir a comunicação em uma empresa estão na fase de tração, ou seja, a empresa já ultrapassou a preocupação básica de vendas e seu foco no momento está em crescer e alcançar escalabilidade para o negócio. Outras 37% são *startups* em fase de operação, ou seja, seu negócio está em operação, construindo sua base de clientes e em expansão. As Figuras 11 e 12 ilustram os dados levantados sobre esses pontos.

Como você define a atividade de comunicação em uma empresa?

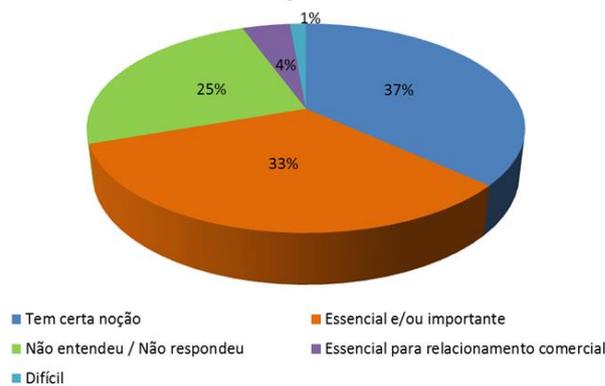


Figura 11 - Como define a comunicação numa empresa?
Fonte: A autora (2019)

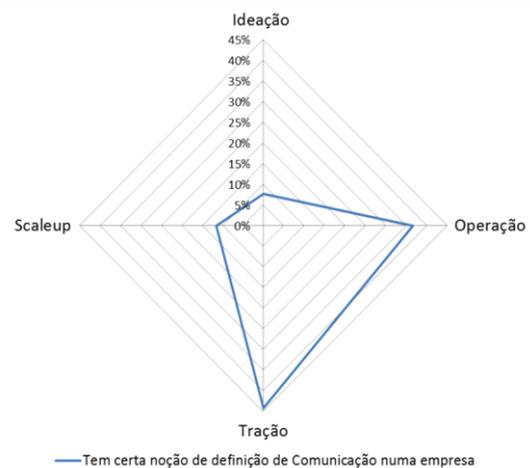


Figura 12 - Fase da organização x conhecimento sobre comunicação
Fonte: A autora (2019)

Em outras palavras, o levantamento demonstrou que 81% delas (tanto as que estão em operação quanto as que estão em tração) já têm certa experiência no mundo dos negócios, pois entre as fundadoras que indicaram conhecer a definição conceitual de comunicação estão com as suas empresas em funcionamento, os seus negócios estão mais estruturados em comparação com empresas que ainda estão na fase inicial de ideação.

Em relação ao entendimento sobre quem seriam seus públicos de interesse, 81% delas indicaram seus clientes como principais públicos. Outros públicos essenciais para o negócio como colaboradores, fornecedores, investidores representam apenas 9% do olhar das mulheres empreendedoras. Portanto, as fundadoras ouvidas não fazem nenhum tipo de mapeamento de públicos estratégicos. Desta forma, entende-se que há, neste ponto, incompatibilidade com a teoria, já que como vimos, na comunicação estratégica deve-se considerar públicos de interesse todos os que de alguma forma têm interesse em estabelecer um relacionamento recíproco com a empresa (FRANÇA, 2008).

Mesmo sem mapear seus públicos estratégicos, como levantado na questão anterior, 56% das fundadoras afirmaram contemplar um plano de comunicação/relações públicas dentre todos os planejamentos que realiza para o seu negócio. Como visto no Capítulo 2 deste estudo, um plano de comunicação bem estruturado permite que se desenvolva de forma diferenciada e efetiva a gestão dos relacionamentos entre a organização e seus públicos. Para França (2008), as organizações que estão preocupadas com a sua reputação e com o desenvolvimento de seus negócios, têm de recorrer à administração dos seus relacionamentos, considerando-os atividades estratégicas, com visão de longo alcance.

Porém, das empreendedoras que afirmam contemplar um plano específico de comunicação e/ou Relações Públicas, 59% o fazem porque acreditam que a comunicação ajuda a obter credibilidade e com isso ela se torna referência no mercado. Em outras palavras, essas empreendedoras afirmam que entendem que precisam se relacionar com seu público/consumidor, mas sinalizam acreditar que a comunicação ajuda a divulgar o conceito da empresa e/ou do produto e, mantém a empresa na mente das pessoas. Essa afirmação indica que esse grupo de empreendedoras relaciona os objetivos de comunicação equivocadamente como sinônimos de objetivos de *marketing*, já que acreditam que é a comunicação que mantém a empresa na mente de seus públicos. Esse entendimento se choca com a teoria vista neste estudo, pois como afirma Ferrari (2015), a comunicação é um processo contínuo e permanente e que tem como objetivo dar sentido à organização.

O levantamento apontou ainda que 21% das participantes declararam que contemplam um plano específico de comunicação porque isso as ajuda a crescer. Para elas, é por meio da comunicação que elas se conectam com o mercado, ganham mais acesso a recursos (financeiros e/ou humanos) e assim conseguem crescer. Para elas a comunicação é essencial para os negócios.

Das fundadoras participantes, 20% contemplam um plano de comunicação específico, mas de forma bem particular. Seja apenas em situações pontuais como lançamentos de produtos e participações em eventos ou ainda adotando a presença nas redes sociais. Algumas dessas empreendedoras declaram que estão apenas começando a trabalhar a comunicação nas suas empresas e ainda têm dificuldade de aplicar na prática. Esses dados estão ilustrados na Figura 13.

Porém, de acordo com a teoria vista no Capítulo 2, um plano de comunicação deve ultrapassar as fronteiras do mercado e do uso de mídias. Entre os pontos essenciais que um plano de comunicação deve contemplar como os mencionados por França (2008), estão o diagnóstico aprofundado sobre o contexto da organização, o desenvolvimento de filosofia e diretrizes de comunicação, o conhecimento da cultura da organização, o mapeamento de públicos e o desenvolvimento de estratégias de comunicação corporativa e de ações continuadas direcionadas aos públicos previamente estudados.

Outro ponto relevante, ilustrado na Figura 14, é que das fundadoras que afirmam contemplar um plano de comunicação/relações públicas dentre todos os planejamentos que realiza para o seu negócio possuem experiência em empreender, pois 54% estão na fase de operação e 30% estão na fase de tração. As Figuras 13 e 14 ilustram essas informações.



Figura 13 - Por que contempla plano de comunicação?
Fonte: A autora (2019)

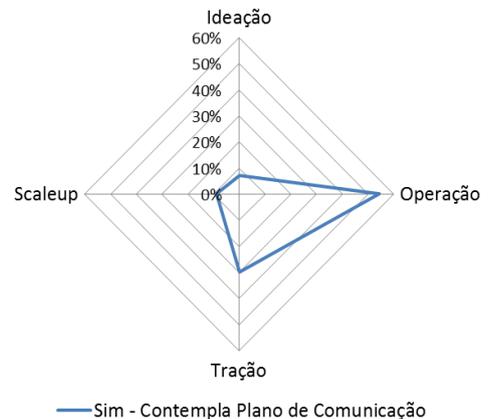


Figura 14 - Fase da organização x contempla plano de comunicação
Fonte: A autora (2019)

Os resultados sobre planejamento de comunicação são outro ponto de tensionamento importante para a pesquisa. Embora as fundadoras sinalizem que contemplam um plano específico de comunicação, as ações que elas planejam e realizam estão direcionadas, em sua maioria, ao consumidor e à divulgação do conceito ou do produto da empresa, ou seja, ações de *marketing*, voltado às vendas.

A partir desses dados, é possível observar que apesar do discurso das fundadoras contemplar a ideia do conceito mais amplo da comunicação, os dados da pesquisa nos fazem entender que há certa confusão dessas fundadoras com a definição de comunicação. O que chama a atenção é o fato delas apresentarem uma conceituação muito próxima do embasamento teórico utilizado (um processo estratégico único de produção de sentido e interação da empresa com a sociedade e seus públicos (FRANÇA, 2008; FERRARI, 2006), porém, na prática, essas fundadoras utilizam a comunicação como algo mais técnico e restrito às ferramentas, neste caso de *marketing*, com foco em ações destinadas às vendas.

Tal prática é desaconselhada por autores como França (2008) e Ferrari (2011, 2015), já que esclarecem que a comunicação é utilizada pelas relações públicas como instrumento para informar e educar os públicos, que ultrapassa o uso dos instrumentos da mídia por fazer parte do *business administration*, ao mesmo tempo em que elabora e administra as políticas empresariais na sua relação permanente e em longo prazo com o mercado.

Em relação ao entendimento sobre relacionamento com públicos, para 51% das fundadoras de *startups* o relacionamento com públicos é algo mais estratégico, que consiste num processo cíclico de dar e receber *feedbacks*. Para elas é essa troca, essa conexão, que norteia seus negócios. Elas explicam que se relacionar com públicos é estabelecer um vínculo de confiança, demonstrando

empatia e interesse em atender à necessidade. As empreendedoras apontam que se relacionar é mostrar o propósito de seu produto/serviço, ser transparente, gerar engajamento para aí conquistar credibilidade e fidelização. Além disso, para elas, se relacionar é promover, não só a troca de informações, mas de experiências também. Assim, segundo elas, é possível promover a melhoria do seu espaço/serviço/produto de forma contínua.

Como visto anteriormente, a comunicação estratégica de uma organização deve ser baseada na construção e na troca de significados; e que só há construção de sentido se houver relacionamento estrategicamente estabelecido (FRANÇA, 2008; FERRARI, 2011, 2015). Desta forma, entende-se também que os relacionamentos são a relação organização-públicos sob uma orientação contínua, mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas. Entende-se também que os relacionamentos devem ser baseados na confiança estabelecida entre organização e públicos e que esta confiança está diretamente relacionada com a reputação da organização (PINHEIRO; RUÃO, 2016; FERRARI, 2011, 2015). Ou seja, o entendimento desse grupo de empreendedoras sobre o conceito de relacionamento com públicos está bastante próximo com o que preconiza a teoria do campo de Comunicação.

Outras 34% entendem o relacionamento com públicos de forma operacional, com mais foco no uso de ferramentas de comunicação. Para esse grupo de fundadoras, se relacionar com públicos é estar presente nas mídias, tanto *offline* quanto *online*, incluindo as redes sociais. É também fazer pesquisa e criar canais abertos para clientes (como mala direta, e-mail marketing, atendimento telefônico ou via *WhatsApp*), ou seja, atender sempre. Para essas fundadoras, além da criação de conteúdo relevante, o discurso deve estar alinhado com suas estratégias de negócios.

Do total das fundadoras participantes, 11% não respondeu ou não entendeu a pergunta e apenas 4% entendem que relacionamento com públicos está mais voltado a vendas e aproximação de clientes ou futuros clientes.

As Figuras 15 e 16 ilustram os dados sobre compreensão das empreendedoras sobre relacionamento com públicos e a fase em que suas *startups* se encontram.



Figura 15 - O que é relacionamento com públicos?
Fonte: A autora (2019)

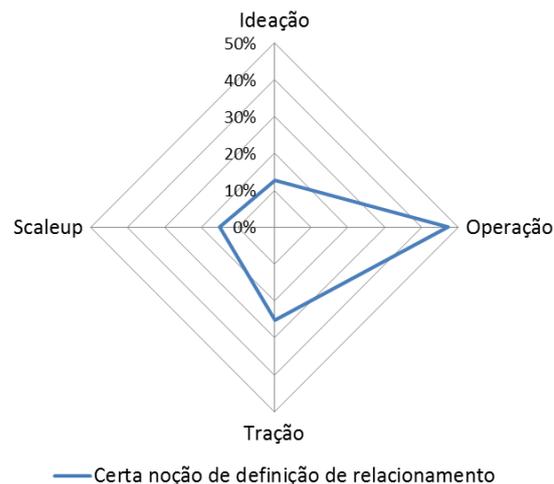


Figura 16 - Fase da organização x entendimento sobre públicos
Fonte: A autora (2019)

Como mostra a Figura 16, das empreendedoras que demonstraram ter certa noção do que seria relacionamento com públicos, a grande maioria (47%) está em fase de operação e 25% na fase tração. Ou seja, o grupo de mulheres que entendem o relacionamento com públicos de forma mais aproximada da teoria já possuem uma bagagem no empreendedorismo, pois suas empresas estão em pleno funcionamento e se preparando para crescer em curto espaço de tempo.

4.2.6 Discussão sobre os resultados da fase 1

Com base nas respostas obtidas com fundadoras de *startups* foi possível entender que esta pesquisa trabalhou com um recorte bastante específico, ou seja, um grupo de mulheres que estão situadas no estado de São Paulo, que são jovens e que apesar de serem casadas, não têm filhos. As respondentes fazem parte de um grupo de mulheres majoritariamente brancas, com educação superior e que optaram pelo caminho do empreendedorismo porque desejam ser livres; em outras palavras, querem ser donas de seu tempo, de suas próprias decisões e dos recursos financeiros conquistados com seu próprio trabalho. Elas querem se sentir livres das “amarras” corporativas, uma vez que buscam o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Além disso, querem também poder se envolver em um trabalho que lhes permita ter um propósito e contribuir para a construção de um mundo melhor, tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Assim, incluem em sua “jornada da felicidade” propósitos e desejos de transformar o lugar em que vivem e trabalham (TROIANO, 2017).

A primeira fase da pesquisa deixa dúvidas em relação ao real entendimento desse grupo específico de fundadoras de *startups* sobre a diferença entre o processo de comunicação estratégica e o processo de vendas (*marketing*), porque, apesar de sua fala incluir definições sobre a comunicação como processo mais amplo e estratégico, quando se trata de públicos e ações voltadas a eles, seu foco está mais voltado aos seus clientes e às formas de conquistá-lo e fidelizá-lo. Ou seja, esse grupo de mulheres entende a comunicação apenas na sua perspectiva instrumental de orientação restrita ao fluxo de informações de uma única via: emissor/receptor (FERRARI, 2011).

Se há equívocos em relação à definição da comunicação entre o que diz a teoria e a fundadora de *startups*, o mesmo acontece com a definição de relacionamento com públicos de interesse. Pelos dados coletados, entende-se que são os clientes o público que a fundadora considera como de interesse e a relação que mantém ou procura manter com eles é, na prática, uma relação de venda. Assim, sem o entendimento claro sobre comunicação e relacionamento com públicos, a fundadora de *startups* perde a oportunidade de recorrer ao relacionamento com públicos como uma ferramenta de comunicação estratégica para o desenvolvimento e a sobrevivência de seu negócio, na busca por legitimidade perante a sociedade. Pois, uma comunicação baseada em políticas permanentes de relacionamento das organizações, permite que as empresas “sejam bem-sucedidas perante a opinião pública, tenham seu apoio e gozem de um conceito positivo diante da sociedade e de seus públicos” (FRANÇA, 2008, p.61).

Com base nos resultados dessa primeira fase da pesquisa e nos conceitos teóricos sobre comunicação e relacionamento com públicos de interesse de uma organização apresentados no Capítulo 2 deste estudo, construiu-se um modelo que ajuda a ilustrar a diferença entre o entendimento e a adoção da comunicação como instrumento e da comunicação como processo. Como ilustra a Figura 17, do lado esquerdo está o modelo de fluxo de uma comunicação adotada como instrumento e, do lado direito, o fluxo da comunicação adotada como processo.

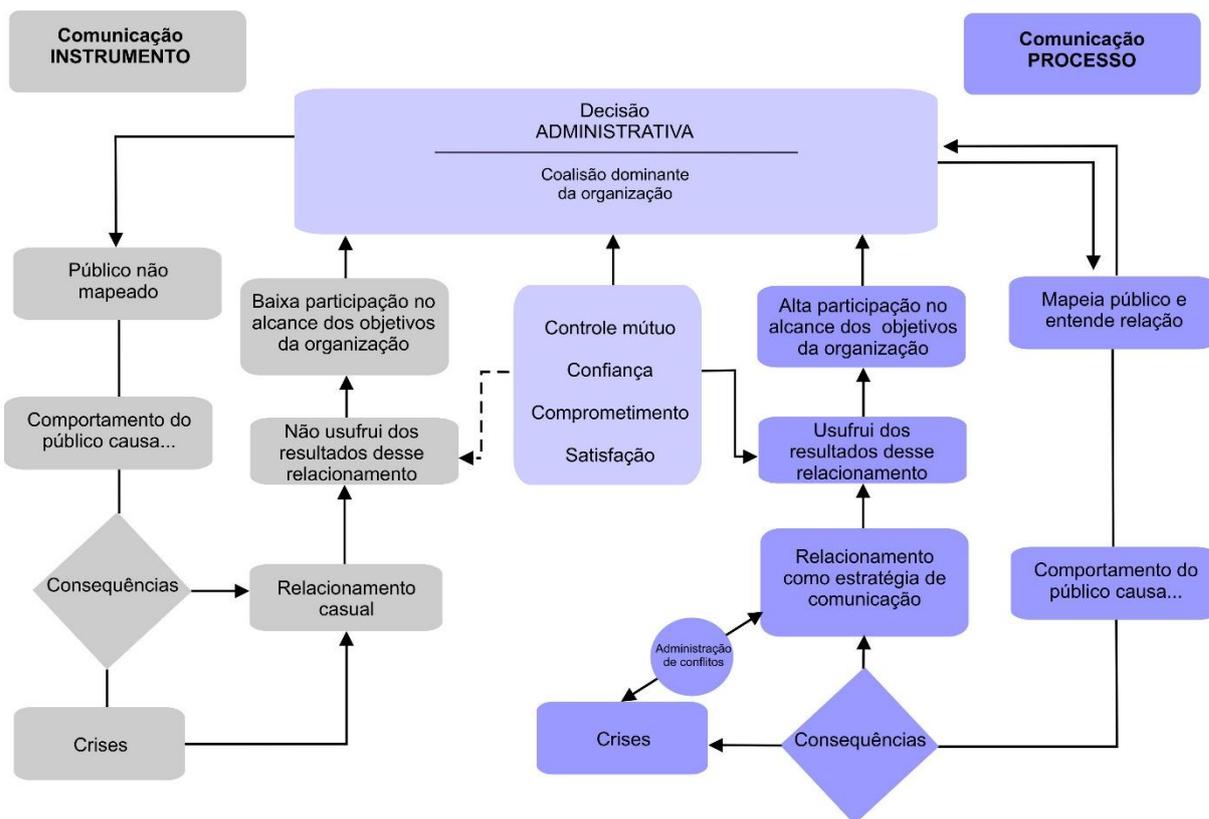


Figura 17: Modelo de diferenciação entre Comunicação entendida como Instrumento e Comunicação entendida como Processo baseado na construção de significados que destaca a importância do relacionamento como estratégia de comunicação para uma organização.

Fonte: Adaptado pela autora com base em: Hon e Grunig, 1999; Kim *et al.*, 2013; França, 2008 e Ferrari, 2011.

A organização que detém a decisão administrativa tomada pela coalização dominante da empresa (representada na figura com a cor azul claro) tem uma ligação direta com os quatro indicadores de qualidade de relacionamento com públicos de interesse que são: controle mútuo, confiança, comprometimento e satisfação. Quando a organização adota a comunicação como um processo (lado direito e azul do modelo) - baseado na construção e na troca de significados - há uma relação bilateral entre a empresa (coalisão dominante) e seus públicos – representada pelas duas setas de sentido duplo. O comportamento desses públicos gera consequências que podem ou não desencadear uma crise. Porém, devido à construção de uma relação de troca e de vínculo duradouro, a organização usufrui mais estrategicamente dos resultados dessa relação – que são os indicadores de qualidade do relacionamento, estando apta a administrar conflitos, por exemplo, em caso de crise. Com isso, a comunicação assume um papel agregador de valor com alta participação no alcance dos objetivos da organização.

Por outro lado, se a organização adota uma comunicação como instrumento (lado esquerdo e cinza do modelo), a relação estabelecida com os públicos de interesse não é de troca e

compartilhamento de significados – representado por uma seta de sentido único. Desta forma, a organização se limita a uma relação casual com seus públicos de interesse, não se torna apta a administrar conflitos em situações de crises (geradas pelas consequências do comportamento de seus públicos) e não usufrui de forma estratégica dos resultados dessa relação (ou seja, dos indicadores de qualidade do relacionamento com públicos de interesse). Neste cenário, portanto, a comunicação possui baixa participação no alcance dos objetivos da organização.

Considerando que o objeto da pesquisa – a relação que a fundadora e/ou sócia de *startups* estabelece com seus públicos de interesse - ainda não foi explorado no campo da Comunicação, esse primeiro levantamento foi primordial, pois permitiu realizar uma sondagem, em caráter exploratório, sob sua perspectiva - de mulher inserida não só no contexto do empreendedorismo feminino brasileiro como também no ecossistema de *startup* nacional - sobre o seu entendimento a respeito da comunicação e do relacionamento com públicos.

Embora compreenda um recorte muito específico e não contemple representatividade, esta amostra tem papel sinalizador de uma necessidade de repensar a comunicação organizacional, incluindo a perspectiva de gênero. Isto devido ao fato de que o atual pensar a comunicação como um processo estratégico de produção de sentido que acontece por meio da construção, do compartilhamento e da troca de significados, que reforçam o território de credibilidade da empresa (FRANÇA, 2008; FERRARI, 2011 e 2015) não está presente no *mindset* dessas fundadoras.

Os dados preliminares nos mostram que as fundadoras de *startups* utilizam o termo comunicação como sinônimo de um processo de *marketing*, uma vez que 81% delas indicaram seus clientes como principais públicos. Dado que nos permite constatar que esse grupo de mulheres adota a comunicação em sua empresa sob a perspectiva instrumental, o que leva à seguinte pergunta: será que a multiplicidade de sentidos do termo comunicação pode ter influência sobre essa confusão entre os dois processos, o de comunicação e o de *marketing* por parte das fundadoras? Neste caso, o relacionamento como estratégia de comunicação, foco deste estudo, se torna um recurso ainda mais distante da realidade dessas fundadoras, visto que a imprecisão de termos também recai sobre o entendimento do que é público de interesse e também de relacionamento de longo prazo com esses públicos.

Por isso, talvez, o atual grande desafio do campo da Comunicação seja se autoquestionar de forma crítica de como a comunicação organizacional (entendida como um processo estratégico de produção de sentido) pode atender a necessidade do mercado empresarial

contemporâneo, visto que a visão da comunicação como um processo mais complexo e de longo prazo ainda não alcançou a realidade dessas fundadoras, por exemplo.

4.3 FASE 2 – DESCRIÇÃO E ANÁLISES

4.3.1 Tipo e método de pesquisa

Como a segunda fase do estudo apresenta caráter qualitativo, cabe ressaltar que o objetivo da pesquisa qualitativa é:

(...) melhorar a prática individual, contribuindo para a descrição e compreensão de situações concretas. A teoria é de tipo interpretativo, ou seja, não é anterior aos dados, mas surge a partir desses mesmos dados, numa relação constante e dinâmica com a prática, sem intuítos precisos de normalidade (COUTINHO, 2014, p.30).

Para a coleta das informações, a metodologia adotada foi a entrevista baseada em roteiro semiestruturado que, segundo Duarte (2006):

(...) é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer (DUARTE, 2006, p. 62).

Duarte (2006, p. 78) explica que “analisar implica separar o todo em partes e examinar a natureza, funções e relações de cada uma”. Segundo o autor, a entrevista não permite testar hipóteses, dar tratamento estatístico às informações, definir a amplitude ou quantidade de um fenômeno. “Por isso, a noção de hipótese, típica da pesquisa experimental e tradicional, tende a ser substituída pelo uso de pressupostos, um conjunto de conjecturas antecipadas que orienta o trabalho de campo” (DUARTE, 2006, p. 63).

Considerando que o relacionamento com públicos, quando entendido e adotado como uma estratégia de comunicação, pode se tornar um recurso estratégico para a mulher fundadora de uma *startup*, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), apontada como procedimento de dados que busca identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). O recurso foi utilizado como base para a interpretação dos dados primários obtidos durante a entrevista, uma vez que, segundo Bardin (2011), “por detrás do discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar” (BARDIN, 2011, p.20).

Ainda segundo a autora, tratar o material é codificá-lo:

A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão. (BARDIN, 2011, p. 134).

Duarte (2006) explica que esse tipo de análise implica classificar as informações a partir de determinado critério, estabelecendo e organizando grupos de temas comuns, como que os agrupando em “caixas” separadas para se dedicar individual e profundamente a cada uma. Esta estrutura geral assume a forma de esquema de análise e cada conjunto (caixa) é chamado categoria, uma unidade de análise completa e única em si mesma.

Bardin (2011, p. 125) esclarece que a análise de conteúdo pode ser conduzida em três fases: pré-análise (de organização, com a transcrição das entrevistas e sistematização das ideias), exploração do material (de acordo com as categorizações, dividindo o conteúdo e organizando-o sobre as categorias) e, por fim, a fase de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos resultados.

Nas entrevistas baseadas em roteiro semiestruturado, técnica adotada para esta dissertação, as categorias tiveram origem no marco teórico e são consolidadas no roteiro de perguntas semiestruturadas. Porém, Bardin (2011) reforça que as categorias criadas pelo pesquisador devem seguir alguns parâmetros para serem consideradas “boas categorias”. Assim, a autora (2011) elenca o conjunto desses parâmetros: (a) homogeneidade, ou seja, a categoria deve ser derivada de um único princípio de classificação; (b) ser exaustiva, sendo possível colocar qualquer resposta em uma das categorias, sendo pertinente ao material de análise; (c) as categorias devem ser mutuamente exclusivas, não devendo ser possível colocar determinada resposta em mais de uma categoria. Mas ela explica que “em certos casos, pode pôr-se em causa esta regra, com a condição de se adaptar o código de maneira a que não existam ambiguidades no momento dos cálculos (multicodificação)” (BARDIN, 2011, p. 149-150).

4.3.1 Instrumentos e tratamento de dados

Para realizar a coleta de dados, portanto, foi desenvolvido um roteiro semiestruturado, conforme apresentado por Fonseca Jr. (2005), pois este instrumento possibilitou que as mulheres participantes da pesquisa respondessem as perguntas nos seus próprios termos, mesmo a partir de entrevistas padronizadas (MAY, 2004).

Para a construção do roteiro semiestruturado, buscou-se primeiramente a definição das categorias. Numa primeira varredura pelas principais teorias da Comunicação e Relações

Públicas, mais especificamente as que tratam do relacionamento da organização com seus públicos de interesse, como visto no Capítulo 2, já foi possível identificar as unidades de contexto e os indicadores de análises. As cinco unidades de contexto identificadas na teoria são: Organização, Público, Relacionamento, Comunicação e Estratégia. Já com relação as categorias de análise foram localizadas seis (dois tipos de relacionamento e quatro indicadores): relacionamento de troca, relacionamento comunitário, controle mútuo, confiança, comprometimento e satisfação. Esses indicadores foram explicados de forma mais aprofundada no Capítulo 2, no tópico 2.5.4. Os estudos de Hon e Grunig (1999) e Grunig L.; Grunig e Dozier (2002) serviram de base para essa definição.

Para este estudo, entretanto, optou-se por trabalhar com apenas quatro categorias identificadas na teoria porque são elas as que mais estão relacionadas com o objeto de pesquisa, quais sejam: controle mútuo, confiança, comprometimento e satisfação. Ao todo, foram identificadas nove categorias finais, divididas em três blocos – com uma grade particular de perguntas abertas –, onde cada bloco associou-se a um objetivo específico como mostra o Quadro 1:

Quadro 1 - Resumo das nove categorias divididas em três blocos

Bloco 1 Relacionamento no contexto das empreendedoras
Categoria Final 1 – Compreensão sobre a importância do público Categoria Final 2 – Compreensão sobre relacionamento
Bloco 2 Entendimento dos indicadores sob a perspectiva das empreendedoras
Categoria Final 3 – Controle Mútuo Categoria Final 4 – Confiança Categoria Final 5 – Comprometimento Categoria Final 6 – Satisfação
Bloco 3 Entendimento sobre o relacionamento como estratégia de Comunicação
Categoria Final 7 – Comunicação na Organização Categoria Final 8 – Valores Categoria Final 9 – Ferramentas

Fonte: A autora (2019)

O bloco 1 teve como foco identificar como se dá o entendimento sobre relacionamento com públicos de interesse por parte das fundadoras de *startups* a partir de vivências no seu contexto. Este bloco foi subdividido em duas partes: uma focou em públicos para entender como as fundadoras definem e elencam seus públicos e a outra como entendem e praticam o relacionamento com públicos de interesse.

O bloco 2 teve como objetivo entender como as fundadoras de *startups* entendem cada um dos quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999). Portanto, esse bloco foi subdividido em quatro partes: 1) controle mútuo (grau em que ambas as partes concordam que possuem a capacidade de influenciar o outro); 2) confiança (o nível de confiabilidade que as partes possuem de revelarem-se uma a outra. Há três dimensões subjacentes na confiança: a integridade, a coerência e a competência); 3) comprometimento (as partes acreditam que vale a pena gastar energia para manter e expandir o relacionamento. Possui duas dimensões: comprometimento contínuo e comprometimento afetivo) e 4) satisfação (quanto cada parte se sente favorecida pela outra, pois as expectativas positivas reforçam o relacionamento - quando os benefícios superam os custos).

O terceiro e último bloco teve como objetivo compreender se a fundadora de *startup* considera o relacionamento uma estratégia de comunicação para promover a efetividade e a longevidade do negócio. Para isso, este bloco foi subdividido em três partes: 1) entendimento da comunicação na organização; 2) os ⁴⁷valores da empresa e como são transmitidos e 3) as ferramentas de comunicação utilizadas pela *startup*.

Desta forma, a Tabela 4 apresenta a configuração do roteiro semiestruturado que norteou as entrevistas.

Tabela 4 - Exemplo de configuração do roteiro semiestruturado que norteou as entrevistas

Bloco 1 - Tema			
Objetivos específicos	Perguntas da pesquisa	Perguntas para a entrevista	Categoria final a ser grifada
Objetivo 1	(...)	(...)	Categoria final 1

Fonte: A autora (2019)

O roteiro semiestruturado utilizado para este estudo foi validado no mês de agosto de 2018 por uma colega de mestrado e por uma professora doutora pesquisadora com foco em mulheres

⁴⁷ Geramente as empresas determinam seus valores, sua missão e sua visão. Neste estudo, elegeu-se, até para que fosse possível a realização do estudo e não o tornasse muito extenso, avaliar somente um deles: os valores. Entende-se neste estudo que os valores acabam norteando a definição da missão e a visão da empresa e que em razão disso, contemplar somente os valores atenderia os objetivos do estudo.

empreendedoras, tendo sido obtido resultado satisfatório com relação a legibilidade do roteiro de perguntas. A intenção inicial era realizar todas as entrevistas pessoalmente, mas considerando a disponibilidade de agenda das empreendedoras fundadoras, o processo de aplicação do roteiro de entrevista foi dividido entre sete entrevistas realizadas pessoalmente e cinco entrevistas realizadas por meio de vídeo chamada, totalizando doze entrevistas. Cada uma teve em média 60 minutos de duração, somando 14 horas, 32 minutos e cinco segundos de áudio.

Vale ressaltar que, mesmo que a pesquisadora tenha obtido dados pessoais, neste caso o e-mail, telefone, nome da empresa e seu respectivo endereço, estes foram completamente suprimidos do presente texto. Farão parte deste estudo apenas os dados sobre o perfil geral das empreendedoras, como faixa etária, formação acadêmica, fase de sua *startup*, entre outros, que são dados gerais levantados ainda na primeira fase do estudo.

As informações obtidas através da aplicação do roteiro e coleta de depoimentos das 12 mulheres fundadoras e/ou sócias de *startups* brasileiras foram completamente transcritas em textos de arquivo.doc, organizados por perguntas e estas transferidas para planilhas MS Excel. Assim, procedeu-se ao agrupamento de categorias, de acordo com a codificação proposta, utilizando-se o conjunto de tabelas a seguir:

Tabela 5 - Exemplo de tabela de agrupamento de evidências

Respondentes	Evidências	Agrupamentos
FE01	(...)	n1, n2, n3

Fonte: A autora (2019)

Tabela 6 - Exemplo de tabela de agrupamento de emergentes e categorias finais

Agrupamentos	Categorias emergentes	Categorias finais
n1, n2, n3	(...)	(...)

Fonte: A autora (2019)

4.3.3 Construção e perfil da amostra

Considerando o tipo de pesquisa adotado, nesta segunda fase se utilizou uma amostra não-probabilística, na qual a seleção dos indivíduos foi feita a partir de critérios relevantes para um objetivo específico de investigação, estabelecido neste caso, por seleção intencional ou por julgamento, quando sujeitos-tipo são selecionados por representarem as características relevantes da população em estudo

(THIRY-CHERQUES, 2009). Os critérios de seleção adotados neste estudo basearam-se na disponibilidade das mulheres fundadoras de *startups* em participar da pesquisa. Esta sinalização foi feita ainda na primeira fase da pesquisa, quando elas responderam sim ao convite para a segunda fase, disponibilizando de forma voluntária seus dados para o segundo contato. Buscaram-se intencionalmente, das mulheres fundadoras e/ou sócias de *startups* que aceitaram participar da segunda etapa, as que estão com seus negócios sediados na cidade de São Paulo.

Os dados sobre as respondentes foram incluídos na Figura 10, para descrever o perfil do grupo de doze fundadoras que compõem a amostra desta segunda fase de pesquisa.

Nesta amostra, todas as entrevistadas estão à frente de negócios sediados na cidade de São Paulo. Esse grupo de mulheres também é extremamente jovem, sete delas estão na faixa entre os 26 e os 35 anos. Outras cinco têm entre 36 e 45 anos. Quando questionadas sobre sua cor ou raça/etnia, nove delas declararam que se identificam como mulheres brancas, duas de origem oriental e uma parda ou mulata.

Sobre a renda familiar desse grupo, também levando em consideração os critérios adotados pelo IBGE⁴⁸, seis das fundadoras de *startups* consultadas nessa pesquisa pertencem à classe B, quatro delas seriam classificadas como classe C, uma delas como classe A e uma das empreendedoras participantes se enquadrara na classe D. A maioria das empreendedoras, ou seja, sete delas, ainda não têm filhos. A Figura 18 apresenta um resumo do perfil das doze mulheres entrevistadas.



Figura 18 - Resumo do perfil da amostra – fase 2
Fonte: A autora (2019)

⁴⁸ Critério definido pelo IBGE, baseado no número de salários mínimos e dividido em cinco faixas de renda ou classes sociais. (salário mínimo vigente em 2018 que é de R\$ 954,00).

Nesse grupo específico, seis das fundadoras dividem a responsabilidade de manter a casa com mais alguém, como, por exemplo, marido e/ou os pais. Outras quatro são responsáveis integralmente pelas despesas e duas delas não assumiram essa responsabilidade.

Este é um grupo de mulheres que tem alto nível de instrução. Das 12 entrevistadas, cinco possuem graduação, cinco MBA e duas possuem título de mestre. Sobre ter ou não sócios, 10 têm sócios e apenas duas trabalham sozinhas. Além disso, todas já contam com funcionários em seus negócios.

Com relação à fase dos negócios dessas mulheres, oito empreendimentos estão na fase de tração, três estão na fase de operação e uma já está escalonando. Não há nesta amostra nenhuma empresa em fase de ideação.

Após descrever em detalhes o percurso metodológico, no próximo capítulo apresentam-se as revelações encontradas na pesquisa de campo.

4.3.4 Achados e análises dos resultados da fase 2

Com o objetivo de facilitar o entendimento dos achados desta segunda fase, o conteúdo referente à pesquisa qualitativa será apresentado em três blocos, assim como foi dividido o roteiro de entrevistas: Bloco 1) Relacionamento no contexto das empreendedoras; Bloco 2) Entendimento dos indicadores sob a perspectiva das empreendedoras e Bloco 3) Entendimento sobre o relacionamento como estratégia de Comunicação. O roteiro das entrevistadas pode ser consultado no Apêndice 2 deste trabalho.

Análises referentes ao Bloco 1

O primeiro bloco do roteiro de entrevista buscou compreender como se dá o entendimento sobre relacionamento com públicos de interesse por parte das fundadoras de *startups* a partir de vivências no seu contexto. Foi feita neste bloco uma subdivisão, buscou-se compreender qual é o entendimento dessas empreendedoras a respeito da importância dos públicos e sobre relacionamento.

Com base nos dados levantados, observou-se que a mulher fundadora e/ou sócia de uma *startup* entende que públicos de interesse são os públicos com as quais elas mantêm contato e que se beneficiam de alguma forma dessa relação. Assim, a entrevistada **E2** definiu público da seguinte maneira: “*Eu entendo como grupos de pessoas que possam de alguma forma se beneficiar ou contribuir com o modelo de negócio*”. Além disso, de uma maneira mais ampla,

a entrevistada E2 entende que se relaciona com um grupo variado de públicos, aqueles com as quais ela tem um contato mais frequente, além de seus clientes.

Para exemplificar essa informação resgatou-se o depoimento da entrevistada E5 que, ao ser questionada sobre os públicos com os quais ela se relaciona, afirmou: *Com os mesmos públicos citados na questão anterior. Desde funcionários aos clientes, e as pessoas que de alguma forma estejam interessadas na empresa. Então seriam investidores, comunidade/sociedade, sócios, psicólogos, parceiro entre outros.*

Porém, é possível observar que a entrevistada E5 ao elencar seus públicos, priorizou de forma bastante significativa apenas três grupos, em primeiro o seu cliente (7), depois seus funcionários (4) e investidores (1). As Figuras 19 e 20 ilustram o resultado obtido.

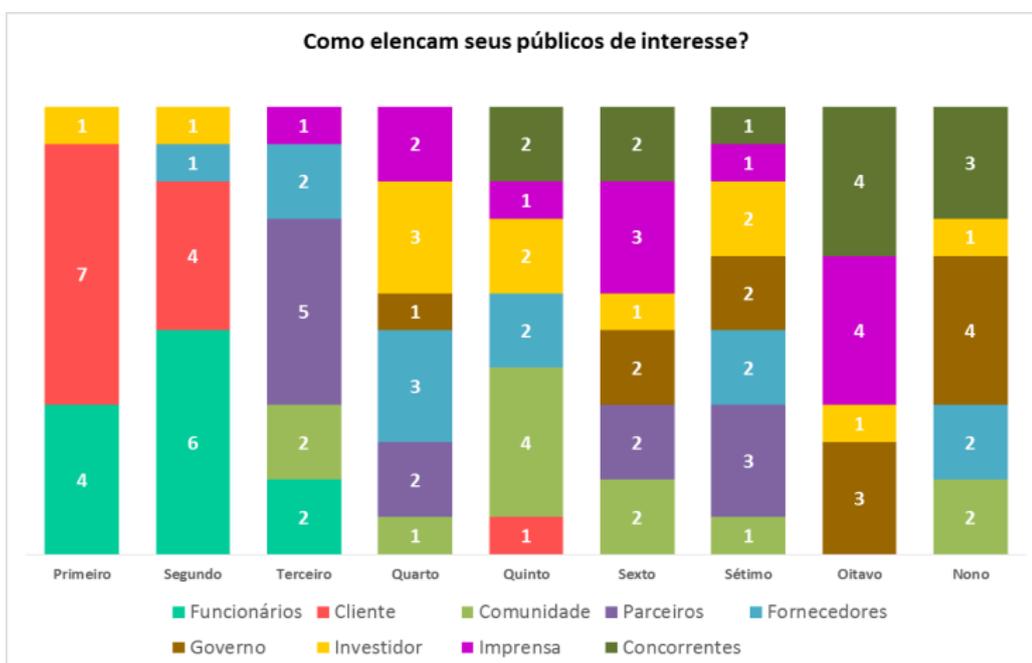


Figura 19 - Como elencam seus públicos

Fonte: A autora (2019)

**Público prioritário pra existência do negócio?
(1ª escolha de 9 opções)**

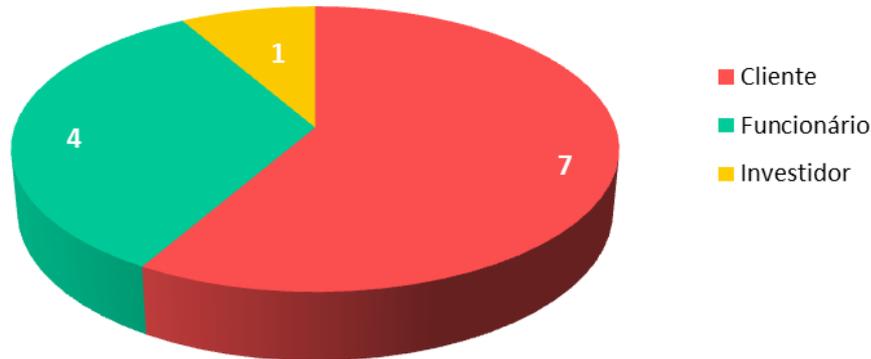


Figura 20 - Públicos prioritários para a existência do negócio
Fonte: A autora (2019)

O que nos permite pensar que a visão sobre a importância dos públicos é restrita a alguns grupos e não se aproxima ao entendimento de públicos como preconizam Grunig e Hunt (1983), Simões (1995, 2001) e França (2008) quando explicam que público de interesse é diferente de público-alvo (este mais restrito a um relacionamento de troca). Para esses autores, público de interesse de uma organização é um conjunto variado de grupos provenientes de espectros culturais, étnicos, religiosos e econômicos diversos, e que por vezes têm interesses em comum com a organização e, outras vezes, seus interesses entram em conflito com os da organização.

Também se entende que esse relacionamento acontece de forma aleatória, com foco nas necessidades de vendas da empresa, de acordo com a demanda de negócios da *startup* e não como uma ação de comunicação estrategicamente planejada e estruturada. O que entra em choque com o que diz Ferrari (2011), por exemplo, quando a autora defende que a comunicação - no âmbito das organizações - deve ser entendida como um processo de compartilhamento e de troca de significados em que deve transcender a dimensão tangível dos produtos e serviços, e gerar um conceito em torno do qual poderá manter seus vínculos internos e estabelecer relacionamentos com os diferentes setores da sociedade (FERRARI, 2011).

O relacionamento aleatório praticado pelas fundadoras também se desencontra e conflita com o que apregoa França (2008). Entende-se que o relacionamento com públicos estratégicos só existe quando há construção e troca de significados por meio da comunicação. O autor reforça essa ideia ao afirmar que para as organizações “um dos fatores primordiais do relacionamento passou a ser a comunicação que acabou assumindo importância como recurso estratégico de entendimento, persuasão e de negócios” (FRANÇA, 2008, p.55).

Ainda sobre como as fundadoras elencam seus públicos, foi possível entender que a visão delas a este respeito está bastante direcionada à necessidade básica que é alcançar e reter seus clientes e funcionários, sem qualquer plano de relacionamento de longo prazo embasado na estratégia, por exemplo, da confiança. Ou seja, diferente do que defendem Pinheiro e Ruão (2017), que conferem à confiança nos relacionamentos o recurso capaz de gerar adesão e promover participação, que segundo as autoras, é o que atribui à comunicação sua credibilidade (PINHEIRO; RUÃO, 2016).

Outro ponto de destaque é que apesar dessas empreendedoras terem ordenado em nove posições a lista de públicos oferecida, foi possível notar ao longo das entrevistas que nenhuma delas havia feito previamente algum tipo de mapeamento de seus públicos mais prioritários, definindo o tipo de relacionamento ou vínculo que possuía com eles e também não havia estabelecido qualquer tipo de planejamento de comunicação mais estratégica direcionada a esses públicos.

Sobre sua compreensão em torno do relacionamento com públicos de interesse, os dados revelam que as fundadoras têm uma visão em linha com o que foi levantado na primeira fase deste estudo: visão técnica e superficial do relacionamento como uma estratégia de comunicação, direcionada a ferramentas voltadas à especialidade de *marketing*, em sua maioria com foco voltado a vendas e prestação de contas como *newsletters* e relatórios, *feedbacks*, presentear no final do ano, promoção ou presença em eventos. Assim a entrevistada E6 afirmou: *“A gente faz muitas coisas para nos relacionar com clientes. Obviamente a gente tem as redes sociais, eu falo redes, mas Instagram muito maior do que o Facebook. A gente tem uma newsletter que conta sobre nós, a gente vai em vários eventos públicos também porque a gente vende online, mas a gente também vende em eventos e a gente vende em lojas multimarcas.”*

Em outras palavras, uma visão muito distante de um processo de comunicação baseado na construção e compartilhamento de sentidos (FERRARI, 2011) e na essencialidade da gestão dos relacionamentos (FRANÇA, 2008), embora já tenha se evidenciado uma correlação entre a consecução de resultados na comunicação de curto prazo e a manutenção de relacionamentos de qualidade de longo prazo para a efetividade da comunicação para a organização (GRUNIG, 2011).

O Quadro 2 apresenta um resumo da análise referente a este primeiro bloco de pesquisa.

Quadro 2 - Resumo da análise referente ao primeiro bloco e pesquisa – Relacionamento no contexto das empreendedoras

Resumo dos achados da pesquisa			
BLOCO 1			
Relacionamento no contexto das empreendedoras			
1. Objetivo Específico:			
Entender como mulheres à frente de <i>startups</i> da cidade de São Paulo se comunicam com seus públicos de interesse a partir de vivências no seu contexto			
Perguntas da Pesquisa	Achados do campo	O que diz a teoria	Análise das categorias grifadas
Como mulheres à frente de <i>startups</i> definem seus públicos de interesse?	Público de interesse: São os públicos com as quais elas mantêm contato e que se beneficiam de alguma forma dessa relação.	Compreende-se que público de interesse é diferente de público-alvo. Neste estudo, público de interesse é “uma mescla complexa de grupos com diversos enfoques culturais, étnicos, religiosos e econômicos, e cujos interesses, às vezes, coincidem e, outras vezes, entram em conflito com a organização” (WILCOX, 2001, p.249 <i>apud</i> FRANÇA, 2011, p.278).	Compreensão sobre a importância do público: - É restrita a alguns e não se aproxima ao entendimento de públicos como preconizam Grunig e Hunt (1983), Simões (1995 e 2001) e França (2008). - É direcionada à necessidade básica que é alcançar e reter seus clientes e funcionários. - Não faz mapeamento de seus públicos prioritários, - Não define o tipo de relacionamento ou vínculo que possui com eles - Não planeja estrategicamente a comunicação direcionada a esses públicos. ANÁLISE FINAL: Não está em linha com a teoria
Como mulheres à frente de <i>startups</i> elencam seus públicos de interesse?	Mapeamento de público: Relaciona-se com um grupo variado de públicos, aqueles com as quais ela tem um contato mais frequente, além de seus clientes. Porém, essa fundadora prioriza de forma bastante significativa apenas três grupos, em primeiro o seu cliente, depois seus funcionários e investidores.		
Para mulheres à frente de <i>startups</i>, o que é relacionamento com públicos?	Relacionamento com público: Utilização de ferramentas voltadas à especialidade de marketing, com foco direcionado a vendas e prestação de contas. Acontece de forma aleatória, de acordo com a demanda de negócios.	Trata-se da relação de uma organização com seus públicos de interesse baseada na adoção da comunicação em sua dimensão estratégica, sob uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas. (FERRARI, 2011)	Compreensão sobre relacionamento: - Visão técnica e superficial do relacionamento como uma estratégia de comunicação - Direcionada a ferramentas restritas com foco a vendas e prestação de contas como <i>newsletters</i> e relatórios, <i>feedbacks</i> , presentes para o público no final do ano, promoção ou presença em eventos. - Não é uma ação de comunicação estrategicamente planejada e estruturada. ANÁLISE FINAL: Não está em linha com a teoria

Fonte: A autora (2019)

Análises referentes ao Bloco 2

Após o detalhamento dos dados levantados no primeiro bloco do roteiro de entrevista, são abordados a seguir os resultados do segundo bloco que teve como objetivo compreender como as fundadoras de *startups* entendem cada um dos quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999).

Para isso, o bloco foi subdividido em quatro partes: 1) controle mútuo (grau em que ambas as partes concordam que possuem a capacidade de influenciar o outro), 2) confiança (o nível de confiabilidade que as partes possuem de revelarem-se uma a outra. Há três dimensões subjacentes na confiança: a integridade, a coerência e a competência), 3) comprometimento (as partes acreditam que vale a pena gastar energia para manter e expandir o relacionamento. Conta com duas dimensões: comprometimento contínuo e comprometimento afetivo) e 4) satisfação (quanto cada parte se sente favorecida pela outra, pois as expectativas positivas reforçam o relacionamento - quando os benefícios superam os custos).

Sobre o primeiro indicador: controle mútuo

O indicador controle mútuo, conforme definido por Hon e Grunig (1999), no contexto das relações públicas, está relacionado como “o grau em que as partes concordam sobre quem tem o poder legítimo de influenciar um ao outro” (HON e GRUNIG, 1999, p.13). Segundo Grunig e Huang (2000), na realidade, a assimetria de poder é natural.

Sob o ponto de vista das entrevistadas o controle mútuo existente entre elas e seus públicos de interesse está em linha com o que preconiza a teoria. Os dados levantados indicam que, na percepção dessas mulheres, o poder que elas exercem sobre seus públicos segue um perfil menos controlador e que contempla situações de troca, ou seja, em suas decisões, há sempre um movimento de escuta e consideração do ponto de vista dos demais envolvidos. Isso tanto da perspectiva interna (colaboradores e sócios) quanto externa (demais públicos com os quais as fundadoras se relacionam).

Assim a entrevistada E1 afirmou que: *“Acho que tem duas visões: uma visão interna, então equipe de funcionários - Todas as decisões na verdade são tomadas em conjunto então eu apresento o problema, apresento a solução que eu pensei e discuto se é a melhor solução e aí juntos a gente decide se esse é o caminho que a gente deveria seguir. Então todas as mudanças são feitas muito pensadas, e aí, é em todas as instâncias porque a minha preocupação com a minha equipe é que elas*

tenham sempre a exposição de entender o que é construir uma empresa e entender o drama de tudo, então o financeiro é aberto, elas cuidam do financeiro, elas cuidam dos projetos, elas cuidam de tudo. Então todas as decisões são muito transparentes”.

Ou seja, nessa afirmação, entende-se que os envolvidos têm claro qual é “grau” de influência que um tem sobre o outro como preconizam Hon e Grunig (1999). Na fala da entrevistada E1 fica explícito que todos sabem e reconhecem que a decisão final será dela, porém, participam do processo da tomada de decisão no momento em que a fundadora abre o diálogo para ouvir suas percepções.

Além disso, segundo as fundadoras, elas procuram consultar seus públicos de interesse quando precisam tomar alguma decisão que pode impactá-los direta ou indiretamente. O depoimento de E10 exemplifica essa questão de ouvir que está atrelado ao perfil menos controlador, voltado para a troca nesse estudo: *Assim, então, como normalmente não são decisões muito “goela abaixo”, eu acho que tem um processo muito de ouvir, de cocriar muitas coisas, obviamente tem uma tomada de decisão minha no final, mas em geral eles se sentem bem endereçados ali e participantes. (E10)*

Esse depoimento reforça, mesmo que diante de uma perspectiva menos negativa, a presença de assimetria nessa relação de poder como sinalizam Grunig e Huang (2000). Para os autores, a existência dessa assimetria de poder é natural nesse contexto e nesse depoimento percebe-se que apesar desse desequilíbrio, sob o ponto de vista da fundadora, a relação se mantém positiva pois todos concordam com a assimetria e se sentem favorecidos com a forma em que a relação está estruturada.

Com base nos achados dessa fase do estudo, foram identificados seis tipos de liderança existentes no grupo de empreendedoras ouvidas. Esses tipos de liderança são descrições identificadas nas respostas que refletem apenas como essas empreendedoras se vêem na posição de líderes. Eles foram incluídos neste estudo para que fosse possível entender como essas mulheres entendem o poder que exercem enquanto líderes e relacionar esse entendimento com a questão da assimetria existente em suas relações com seus públicos. Os tipos de liderança identificados foram : 1) líder próximo - prioriza a escuta, valoriza não só a oferta como também a recepção de *feedbacks* e acredita no poder de uma relação horizontal; 2) líder modelo - foca no desenvolvimento de sua equipe por meio de desafios, e assume o papel de mentor da equipe; 3) líder decisor - assume a posição e a responsabilidade de tomar a decisão; 4) líder flexível - adota a cultura do aprender com as falhas, procura ofertar mais autonomia e responsabilidades à sua equipe, estabelecendo uma relação de confiança; 5) líder controlador - não abre mão do controle, gosta de acompanhar tudo de perto; e 6)

líder em desenvolvimento - entende que há muito a aprimorar na sua atuação como líder e compreende que tem o perfil mais aberto às suas vulnerabilidades (oposto do mercado tradicional).

É possível observar que os ⁴⁹estilos de liderança identificados que mais se destacam são o líder próximo (9) e o líder modelo (7), e estes se aproximam de uma visão de que na relação de poder existente, existe certa reciprocidade, mesmo que haja a assimetria de poder, visto que as fundadoras acabam por possuir a decisão final de suas questões. A entrevistada E11 relatou: *Eu acho que a gente procura ser muito próximo, deixar a porta sempre aberta para todos chegarem, trazerem seus problemas ou as novidades, ou enfim, ser todo mundo muito parceiro e fazer uma grande família.*

Esse depoimento demonstra que tanto a fundadora quanto seus funcionários sabem e reconhecem as diferenças de poder, mas conseguem manter relações estáveis e de qualidade, pois, sob a perspectiva da fundadora, ambas as partes concordam com essa diferença no grau de poder. Ou seja, existe de ambas as partes o senso de controle mútuo, considerado pelos teóricos algo importante para a estabilização do relacionamento (HUANG, 1997, 2001; GRUNIG; HUANG, 2000; GRUNIG L., GRUNIG, EHLING, 1992 *apud* YANG, 2005).

A ⁵⁰percepção que essas empreendedoras demonstram ter de como são vistas e avaliadas por seus públicos como mulheres à frente de um negócio também reforça essa constatação. De acordo com elas, são vistas por seus públicos como acolhedoras (8) e comprometidas (7). Assim a entrevistada E2 declarou: *Eu acho que eu sou vista como uma pessoa aberta ao diálogo e acolhedora, alguém com quem as pessoas possam vir e se abrir.*” (E2) Desta forma, entende-se que, sob a perspectiva da fundadora, ambas as partes sabem que é a dona do negócio que possui mais poder de influenciar e, mesmo assim concordam com essa distribuição de poder. Há nessa abertura para o diálogo e nesse comprometimento com a relação por parte das fundadoras algo valorizado pelos seus públicos. A entrevistada E5 reforça essa constatação: *Quando eu penso em pacientes, acho que eles enxergam muito algo como “ela está preocupada que realmente dá certo”. (...) Os profissionais da plataforma me veem como uma fonte de apoio. Acho que de certa forma se criou uma relação com eles, onde eles enxergam em mim uma pessoa de confiança, mas também eu acho que eu posso dizer que tem um quê de inspiração aí. (...) A equipe, eu acho que eles talvez enxerguem em mim uma pessoa que eles possam confiar.* (E5)

Contudo, sob o ponto de vista dessas fundadoras, elas atendem o indicador de controle mútuo, pois estabelecem com seus públicos uma relação na qual seu maior grau de influenciar é aceito e reconhecido

⁴⁹ Os dados foram levantados a partir da pergunta presente no roteiro de entrevista: “Qual é seu estilo de liderar sua equipe de funcionários?” Nesta pergunta especificamente, as respostas não foram excludentes.

⁵⁰ Os dados foram levantados a partir da pergunta presente no roteiro de entrevista: Como dona da empresa, como você acha que seus públicos de interesse te percebem/ te avaliam? Me dê um exemplo que te faz entender dessa forma. Nesta pergunta especificamente, as respostas não são excludentes.

pelos demais envolvidos. Seja na posição de líder, quando abre espaço para que seus colaboradores se envolvam nas tomadas de decisão (mesmo que a palavra final seja dela, o que indica a presença de assimetria de poder), seja com os demais públicos, quando essa fundadora abre espaço para a escuta e a consideração da posição do outro antes de tomar sua decisão final, o que fomenta a reciprocidade, um atributo importante das relações bem sucedidas entre organização e público (YANG, 2005).

O Quadro 3 apresenta um resumo dos achados e da análise referente ao primeiro indicador do bloco 2 de análises.

Quadro 3 - Resumo dos achados e da análise referente ao primeiro indicador do bloco 2 de análises.

Resumo dos achados sobre controle mútuo			
BLOCO 2 Entendimento dos indicadores sob a perspectiva das empreendedoras			
2. Objetivo Específico: Identificar como essa empreendedora entende cada um dos quatros indicadores de qualidade de relacionamento com públicos Hon e Grunig (1999)			
Perguntas da Pesquisa	Achados do campo	O que diz a teoria	Análise das categorias grifadas
Como mulheres brasileiras empreendedoras de startups entendem cada um dos quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999)?	<p>Sobre controle mútuo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A visão de seus públicos em relação às normas, políticas e orientações adotadas por elas é de que elas adotam um perfil de menos controle e de mais troca. - Fundadoras procuram consultar seus públicos de interesse quando precisam tomar alguma decisão que pode impactá-los, direta ou indiretamente. - Estilos de liderança identificados nessas fundadoras que mais se destacam são o líder próximo e o líder modelo 	<p>Está relacionado como “o grau em que as partes concordam sobre quem tem o poder legítimo de influenciar um ao outro” (HON; GRUNIG, 1999, p.13) mesmo que haja certa assimetria de poder (GRUNIG; HUANG, 2000).</p>	<p>Sobre controle mútuo: O controle mútuo existente entre elas e seus públicos de interesse está em linha com o que preconiza a teoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adotam um perfil de menos controle e de mais troca - Procuram consultar seus públicos de interesse - Estilos de liderança nos quais há certa reciprocidade, - São vistas e avaliadas como empresárias acolhedoras e comprometidas. - Há o senso de controle mútuo apesar da existência da assimetria de poder. - Sentem-se satisfeitas com o grau de controle que detêm no relacionamento. <p>ANÁLISE FINAL: Está em linha com a teoria</p>

Fonte: A autora (2019)

Sobre o segundo indicador: confiança

De acordo com Hon e Grunig (1999), confiança é definida como “o nível de confiança de uma parte e a disposição de se abrir para a outra parte” (p. 19). Os autores definiram as seguintes dimensões subjacentes: 1) integridade: “a crença de que uma organização é justa”, 2) confiabilidade: “a crença de que uma organização fará o que diz que fará” e 3) competência: “a crença de que uma organização tem a capacidade de fazer o que diz que vai fazer” (HON; GRUNIG, 1999, p. 19).

Com base nos dados levantados sobre confiança é possível observar que para essas fundadoras esse indicador está relacionado à crença que algo será cumprido, ou seja, na situação de se acreditar na capacidade do outro, em deixar fazer sem ter que gerenciar em cada microdetalhe. Para essas fundadoras, confiança é saber que a pessoa não vai “deixá-la na mão”, é poder relaxar com a certeza de que o combinado será cumprido. É também saber que a pessoa que executará a atividade saberá tomar as decisões certas no momento certo. A entrevistada E2 explica confiança assim: *“Acho que defino confiança como uma crença de que aquilo que me parece, que aquilo que eu acredito que me foi prometido, será cumprido. Então, tanto numa confiança no trabalho de uma pessoa, confiança na palavra daquela pessoa, então se eu confio na palavra daquela pessoa, eu acredito que aquilo que ela disse será realizado. Ou se eu confio naquela empresa, eu acredito que aquela empresa irá cumprir com aquilo que me foi prometido em termos de serviço.” (E2)*

Para a entrevistada E4, confiança é:

“É você entender que a pessoa vai tomar as decisões certas no momento certo e quando algo não sair como ela esperava, ela vai conversar para definir o que que pode ser feito diante de algo que não está funcionando bem. Então ela vai saber tomar decisões e vai saber quando a decisão precisa envolver mais pessoas além dela, vai saber o que fazer lá de imediato, mas algo que precisa ser feito além do imediato” Acho que defino confiança como uma crença de que aquilo que me parece, que aquilo que eu acredito que me foi prometido, será cumprido. Então, tanto numa confiança no trabalho de uma pessoa, confiança na palavra daquela pessoa, então se eu confio na palavra daquela pessoa, eu acredito que aquilo que ela disse será realizado. Ou se eu confio naquela empresa, eu acredito que aquela empresa irá cumprir com aquilo que me foi prometido em termos de serviço.” (E4)

Ou seja, para essas fundadoras, a confiança também está relacionada à questão do controle da reciprocidade como defendido por Canary e Cupach (1988 *apud* YANG, 2005). Em outras palavras, para a fundadora confiança é crer que haverá uma atitude bilateral (ou mútua) de entrega do que foi acordado ou combinado.

Sobre crer ser justa ou não, sob o ponto de vista das entrevistadas, tratar de forma justa significa equilibrar os valores, os riscos, os retornos, os deveres e as obrigações de cada parte. A entrevistada **E9** afirmou: *“A justiça implícita respeito sempre, é uma condição necessária, porém, insuficiente para o tratamento justo, então o respeito. O segundo é você ter trocas equilibradas, então, para você ter um contrato com o cliente você tem o cuidado de ver que é um balanço de riscos e retornos e deveres e obrigações de cada parte, a gente para e consegue identificar contratos que não tem o tratamento justo. Que coloca todos os riscos no seu campo e nenhum no campo do cliente. Então é o balanceamento entre riscos e retornos e aí chegar num balanço que faça sentido para os dois”*. O que demonstra que seu entendimento sobre justiça está baseada na crença de uma atitude de entrega mútua do que foi acordado.

Quando elas exemplificam momentos em que adotaram ações de tratamento que acreditam terem sido justas, destacam o cuidado em ouvir mais para promover desenvolvimento e gerir melhor as expectativas. Também destacam a importância de adotar uma proposta de transparência. Sendo assim, é possível considerar que esse ponto está em linha com a dimensão subjacente 1 da confiança, ou seja, as fundadoras acreditam que são justas e por isso são íntegras nos seus relacionamentos (HON; GRUNIG, 1999).

Como mencionado anteriormente, para as fundadoras, confiança está relacionada à crença de que o que foi prometido será cumprido, ou seja, está em linha com a dimensão subjacente 2 confiabilidade (HON; GRUNIG, 1999), pois as fundadoras acreditam que cumprem o que prometem. A esse ponto inclui-se também a habilidade de gerir as expectativas. Para elas, a gestão de expectativas está, por exemplo, no cuidado em não gerar promessas falsas e também em oferecer previsibilidade.

A terceira dimensão subjacente é a competência. Ao se autoavaliar, as fundadoras entrevistadas têm um olhar positivo em relação à sua competência (HON; GRUNIG, 1999), porém com parcimônia, pois apesar de todas concordarem que sua capacidade de entrega é positiva, estão cientes de seus limites operacionais, por exemplo, além da necessidade e também desafio de se manter um equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Os depoimentos de E3 e E5 ilustram as constatações: *“Eu acho que a gente tá aprendendo, é um processo, tem muita coisa a ser melhorada, mas no que a gente se compromete com o cliente, a gente entrega” (E3)* e, *“Eu diria que a minha capacidade de entrega é alta. O desafio está em ponderar – eu tenho tentado isso pelo menos nas últimas semanas, que acho que nos últimos dois anos eu não fiz isso - o quanto você equilibra o trabalho e a vida pessoal, porque quando você empreende, a gente acaba mergulhando de cabeça e a gente vai com todas as forças e energias possíveis para fazer dar certo. Então, acho que para mim tá muito nessa*

questão de como eu, hoje, eu equilíbrio. Porque acho que eu entrego bastante, mas isso está custando, por exemplo, saúde. E que é algo que a gente vende.” (E5)

Elas demonstram ter clareza sobre os impactos em seus negócios caso haja falha em sua capacidade de entrega, sinalizando tanto os impactos financeiros e de sobrevivência do negócio quanto o impacto na sua relação com seus públicos de interesse. Neste ponto, a perspectiva das fundadoras está também em linha com a dimensão 3, porém, com destaques para os pontos que elas sinalizaram que podem ser melhorados.

Desta forma, as fundadoras demonstraram conhecer sua capacidade de confiar em revelar-se para seus públicos. Além disso, elas se consideram íntegras, confiáveis e competentes, o que atende as três dimensões propostas pelos autores (HON; GRUNIG, 1999). Sendo assim, esse grupo de fundadoras e/ou sócias de *startups* atende o indicador confiança, pois entendem que estabelecem uma relação com seus públicos associada ao controle de reciprocidade, que é considerado por Canary e Cupach (1988 *apud* YANG, 2005) essencial para “para a promoção e manutenção de um relacionamento, enquanto a suspeita solapa esse crescimento (Larzelere & Huston, 1980)” (CANARY; CUPACH, 1988, p. 308 *apud* YANG, 2005, p. 75). O Quadro 4 apresenta um resumo dos achados e da análise referente ao segundo indicador do bloco 2 de análises.

Quadro 4 - Resumo dos achados e da análise referente ao segundo indicador do bloco 2 de análises.

Resumo dos achados sobre confiança			
BLOCO 2			
Entendimento dos indicadores sob a perspectiva das empreendedoras			
2. Objetivo Específico:			
Identificar como essa empreendedora entende cada um dos quatros indicadores de qualidade de relacionamento com públicos (HON; GRUNIG,1999)			
Perguntas da Pesquisa	Achados do campo	O que diz a teoria	Análise das categorias grifadas
Como mulheres brasileiras empreendedoras de startups entendem cada um dos quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999)?	<p>Sobre confiança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tratar de forma justa significa equilibrar os valores, os riscos, os retornos, os deveres e as obrigações de cada parte. - Acreditam ser justas por ter cuidado em ouvir mais para promover desenvolvimento e gerir melhor as expectativas e por adotar uma proposta de transparência. - crença de que o que foi prometido será cumprido -Têm um olhar positivo em relação à sua competência, porém com parcimônia, pois estão cientes de seus limites operacionais, além do desafio de manter um equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. -Têm clareza sobre os impactos em seus negócios caso haja falha em sua capacidade de entrega. 	<p>É definida como “o nível de confiança de uma parte e a disposição de se abrir para a outra parte” (HON; GRUNIG, 1999, p. 19). O autores definiram as seguintes dimensões subjacentes: 1) integridade: “a crença de que uma organização é justa”, 2) confiabilidade: “a crença de que uma organização fará o que diz que fará” e 3) competência: “a crença de que uma organização tem a capacidade de fazer o que diz que vai fazer” (HON; GRUNIG, 1999, p. 19).</p>	<p>Sobre Confiança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Está em linha com a subjacente dimensão 1 da confiança, ou seja, as fundadoras acreditam que são justas. - Está em linha com a subjacente dimensão 2 confiabilidade, pois as fundadoras acreditam que cumprem o que prometem. - Está também em linha com a dimensão 3, porém, com destaques para os pontos que elas sinalizaram que podem ser melhorados. - Desta forma, as fundadoras demonstraram conhecer sua capacidade de confiar em revelar-se para seus públicos. <p>ANÁLISE FINAL: Está em linha com a teoria</p>

Fonte: A autora (2019)

Sobre o terceiro indicador: comprometimento

Por meio dos dados levantados, as entrevistadas definem o comprometimento como conhecer e se envolver com o propósito da empresa e também como a intenção de cumprir o prometido. Assim a entrevistada **E1** disse que: *“Acho que o comprometimento tá muito alinhado ao propósito do porque você tá fazendo aquilo. Então acho que quando você tem claro o porquê que você tá fazendo alguma ação ou qualquer atividade, seja ela com cliente, seja interna seja um trabalho dentro de um projeto, quando você tem claro porque que você tá fazendo aquilo, isso gera comprometimento. Se eu tô comprometido com o resultado que eu vou gerar no meu cliente, não importa o caminho que eu*

preciso para chegar a gente vai chegar lá”.

Essa definição está em linha com a teoria pois, Hon e Grunig (1999) definiram o comprometimento como “a medida que uma parte acredita e sente que vale a pena gastar energia para manter e promover a relação” (HON; GRUNIG, 1999, p. 20). E, com base no depoimento da entrevistada E1, é possível entender que quando se tem um propósito envolvido na relação ou na atividade que se está fazendo, há o sentimento de que o resultado compensa o esforço.

Além disso, as fundadoras sinalizaram que sua percepção em relação ao comprometimento que seus públicos têm com a sua empresa como algo existente, apesar da haver, segundo elas, diferença do grau de comprometimento entre os públicos internos - estes segundo elas são totalmente comprometidos, e os públicos externos – que são parcialmente comprometidos com sua empresa. E a razão apontada por elas para a presença desse comprometimento é a percepção que elas têm de haver muita interação e grande vontade em fazer o projeto acontecer.

Uma das entrevistadas pontuou as duas perspectivas afirmando que na empresa dela o comprometimento é: *Internamente absurdo, sem comentários. Sempre me surpreendem. E eu não faço praticamente gestão nenhuma da equipe, elas me gestionam, elas me cobram e então é absurdo eu não preciso fazer nada porque 100% claro e comprometido. Externamente eu percebo alguns clientes muito, muito envolvidos e nós como referência para discutir business e investimentos e crescimento então qualquer situação que aconteça na empresa, na vida deles, na vida dos amigos eles ligam para gente e falam: “cara está acontecendo isso, me ajuda a pensar nisso aqui”. Então tem alguns que eu vejo esse comprometimento e tem outros que mesmo criando, gerando esse relacionamento acaba não gerando...é em torno de 20% comprometido e o restante 80%. (E1)*

Nessa fala, a entrevistada deixa claro a diferença de comprometimento que percebe entre seus colaboradores, que a seu ver alcança níveis elevados e, por outro lado, o comprometimento por parte dos clientes, que varia. O que resulta no índice entre os que alcançam maior comprometimento, que fica bem abaixo da metade.

Foi também apontado pelas fundadoras que seus públicos possuem um sentimento forte de orgulho, de fazer parte da empresa, seja trabalhando, seja comprando ou fazendo parcerias. Na perspectiva interna, por exemplo, a percepção que mais se destacou foi a de que os públicos internos têm muito orgulho e prazer em fazer parte (11) por vários motivos, desde o fato de ser uma empresa 100% feminina, passando por sentir que há conexão com o propósito da empresa e por isso

demonstram interesse pelos assuntos da empresa, pelo espírito de fazer parte de algo novo e até por sentir que as pessoas demonstram por gestos e palavras que gostam da empresa.

Na perspectiva externa, a percepção das fundadoras que seus públicos externos têm orgulho ou prazer em fazer parte foi a que se destacou (11 das 12 indicaram essa percepção). Nesta categoria o orgulho não foi considerado muito alto, mas sim existente. As entrevistadas explicam que seus públicos externos sentem orgulho e/ou prazer em fazer parte ou estabelecer negócios com suas empresas porque se sentem seguros com o que sua empresa entrega, porque seu projeto é inovador e se destaca na mídia, porque recebeu a indicação de uma fonte segura.

Esses pontos também conversam de forma próxima com a teoria, pois segundo Meyer e Allen (1984 *apud* YANG, 2005) existem dois tipos de comprometimento: compromisso de continuidade (ou seja, certa linha de afeto) e compromisso afetivo (uma orientação emocional). Mowday, Steers e Porter (1979 *apud* YANG, 2005) descreveram as características do comprometimento afetivo como: “1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, 2) uma disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização e 3) um forte desejo de manter a participação na organização” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226 *apud* YANG, 2005).

Desta forma, é possível concluir que a compreensão sobre o indicador comprometimento por parte das fundadoras se aproxima e está em linha com a teoria que embasa esta pesquisa, visto que elas percebem por parte de seus públicos que eles acreditam que vale a pena gastar energia para manter e expandir o relacionamento. Sobre as duas dimensões nesse indicador, é possível entender que o comprometimento proveniente dos públicos das fundadoras de *startups* está mais próximo do afetivo, que é derivado de uma orientação emocional, como o depoimento de uma entrevistada ilustra: *Eu percebo eu fico super orgulhosa assim. A gente recebe um volume gigante de currículos por dia, até quem não trabalha na empresa e quer trabalhar. A gente recebe de fornecedor pedido de tipo “me dar uma camiseta da empresa para usar no evento” que eu quero ser da empresa sabe?! (E12)*

O Quadro 5 apresenta um resumo dos achados e da análise referente ao terceiro indicador do bloco 2 de análises.

Quadro 5 - Resumo dos achados e da análise referente ao terceiro indicador do bloco 2 de análises

Resumo dos achados sobre comprometimento			
BLOCO 2 Entendimento dos indicadores sob a perspectiva das empreendedoras			
2. Objetivo Específico: Identificar como essa empreendedora entende cada um dos quatros indicadores de qualidade de relacionamento com públicos (HON; GRUNIG, 1999)			
Perguntas da Pesquisa	Achados do campo	O que diz a teoria	Análise das categorias grifadas
Como mulheres brasileiras empreendedoras de startups entendem cada um dos quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999)?	<p>Sobre comprometimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e se envolver com o propósito da empresa e também como a intenção de cumprir o prometido. - Há comprometimento de seus públicos com a sua empresa, porém em diferentes graus. - Há muita interação e grande vontade em fazer o projeto acontecer. - Seus públicos possuem um sentimento forte de orgulho, de fazer parte da empresa, seja trabalhando, seja comprando ou fazendo parcerias. 	<p>“A medida em que uma parte acredita e sente que vale a pena gastar energia para manter e promover a relação” (HON; GRUNIG, 1999, p. 20).</p> <p>Existem dois tipos de comprometimento: compromisso de continuidade (ou seja, certa linha de afeto) e compromisso afetivo (uma orientação emocional) (MEYER; ALLEN, 1984 <i>apud</i> YANG, 2005).</p>	<p>Sobre comprometimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percebem por parte de seus públicos que eles acreditam que vale a pena gastar energia para manter e expandir o relacionamento - Comprometimento proveniente dos públicos das fundadoras de <i>startups</i> está mais próximo do afetivo, que é derivado de uma orientação emocional <p>ANÁLISE FINAL: Está em linha com a teoria</p>

Fonte: A autora (2019)

Sobre o quarto indicador: satisfação

Para as fundadoras de *startups* entrevistadas, a satisfação está relacionada à realização, ora envolvendo diretamente os resultados alcançados em linha com o que foi planejado e com o que é esperado (5), ora envolvendo a entrega de valor, a superação das expectativas, ligada a um propósito, ao prazer de ver as coisas acontecerem e/ou funcionarem (5). Para as empreendedoras ouvidas, satisfação também está ligada à sensação de plenitude (2) e ao equilíbrio entre todas as esferas da vida. Como, por exemplo, disse uma entrevistada sobre alcançar expectativas para gerar satisfação: *Eu acho que satisfação, primeiro tem uma expectativa. Então começa com o que é esperado, com o que é desejado e tendo isso claro o cumprimento desse desejo, dessa expectativa gera satisfação.* (E1)

Ou ainda esse outro depoimento que ressalta o olhar voltado para a questão do propósito e do prazer de estar realizando algo: *Sentindo que você tá fazendo alguma coisa, que tá*

contribuindo, que tá gerando algum resultado, aquilo que você tá fazendo alguma coisa no dia-a-dia que tá levando alguma coisa para algum lugar, seja uma empresa, sejam pessoas que trabalham com você. Algo assim, que tem um propósito. (E4)

Conscientes do desafio, nove delas estão parcialmente satisfeitas com o relacionamento que conseguem estabelecer com seus públicos de interesse porque acreditam que é possível melhorar de forma significativa esse ponto.

A entrevistada E3 aborda essa questão do aprimoramento e responde assim sobre o relacionamento que tem com seus públicos: *“Plenamente satisfeita não. Você até se satisfaz com as coisas que estão acontecendo, mas você sabe que tem muito a melhorar, tem muito a aperfeiçoar, mas exige também um investimento maior, tanto em tempo, quanto em tecnologia, pessoas que te ajudam a isso. Então eu acho que sempre tem muito a melhorar. (...) (E3)*

Mas seus investimentos não parecem ser tão significativos em termos estratégicos, pois investem em ações aleatórias de comunicação/marketing e tempo como participação em eventos para estar sempre perto e ser lembrada, realização de *networking*, pesquisas de *feedbacks* tanto com clientes quanto com funcionários.

E mesmo não sinalizando que seus investimentos estão relacionados a uma estratégia de comunicação mais estruturada, elas acreditam que seus públicos recomendariam sim suas empresas como um lugar para trabalhar, fazer negócio ou parceria, tanto pelo seu *know how* quanto pela experiência positiva que oferece na relação que têm com seus públicos.

Desta forma, com base nos achados deste levantamento, é possível entender que a concepção de satisfação das fundadoras de *startups* entrevistadas está parcialmente em linha com o que diz a teoria. Hon e Grunig (1999) explicaram que a satisfação pode ocorrer quando uma parte acredita que os comportamentos de manutenção de relacionamento da outra parte são positivos. Porém, os autores afirmam que um relacionamento satisfatório é aquele em que os benefícios superam os custos e, nesse ponto, a concepção de satisfação das empreendedoras não conversa de forma harmônica com a definição teórica, pois apesar de demonstrarem saber da importância de se manter um relacionamento positivo e de longo prazo com seus públicos de interesse, elas não adotam um investimento contínuo e estruturado estrategicamente para isso.

Ao indicar o tipo de investimento que é feito para manter o relacionamento com seus públicos de interesse, a categoria que mais se destacou foi comunicação/marketing (9), ou seja, ações como realização e/ou participação em eventos para estar sempre perto e ser lembrada, realização de *networking*, pesquisas de *feedbacks* tanto com clientes quanto com funcionários.

Outra característica fundamental da satisfação é que esta também inclui afeição e emoção, diferentemente do controle mútuo e da confiança que envolvem dimensões cognitivas (GRUNIG; HUANG, 2000). Portanto, o indicador satisfação refere-se ao quanto cada parte se sente favorecida pela outra, pois as expectativas positivas reforçam o relacionamento. Não é à toa que elas se sentem parcialmente satisfeitas com os relacionamentos que estabelecem com seus públicos de interesse, pois entendem que seus públicos podem se sentir ainda mais favorecidos com a relação que têm com sua empresa se houver mais investimentos de sua parte. O Quadro 6 apresenta um resumo dos achados e da análise referente ao quarto indicador do bloco 2 de análises.

Quadro 6 - Resumo dos achados e da análise referente ao quarto indicador do bloco 2 de análises.

Resumo dos achados sobre satisfação			
BLOCO 2			
Entendimento dos indicadores sob a perspectiva das empreendedoras			
2. Objetivo Específico:			
Identificar como essa empreendedora entende cada um dos quatros indicadores de qualidade de relacionamento com públicos (HON; GRUNIG, 1999)			
Perguntas da Pesquisa	Achados do campo	O que diz a teoria	Análise das categorias grifadas
Como mulheres brasileiras empreendedoras de startups entendem cada um dos quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999)?	<p>Sobre Satisfação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumprir o combinado e chegar ao ponto desejado e, atender as expectativas e ir além, agregar ao valor. - Estão parcialmente satisfeitas com o relacionamento que estabelecem com seus públicos de interesse porque acreditam que é possível melhorar muito esse ponto - Investem em ações aleatórias de comunicação / marketing e tempo - Não sinalizam que seus investimentos estão relacionados a uma estratégia de comunicação - Acreditam que seus públicos recomendariam suas empresas como um lugar para trabalhar, fazer negócio ou parceria. 	<p>Refere-se ao quanto cada parte se sente favorecida pela outra, pois as expectativas positivas reforçam o relacionamento. Um relacionamento satisfatório é um benefício que excede em valor os custos. (HON; GRUNIG, 1999; GRUNIG; HUANG, 2000)</p>	<p>Sobre Satisfação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - demonstram saber da importância de se manter um relacionamento positivo e de longo prazo com seus públicos de interesse; - Porém elas não adotam um investimento contínuo e estruturado estrategicamente para isso; - Sentem-se parcialmente satisfeitas com os relacionamentos que estabelecem com seus públicos de interesse - Entendem que seus públicos podem se sentir ainda mais favorecidos com a relação que têm com sua empresa se houver mais investimentos de sua parte. <p>ANÁLISE FINAL: Está parcialmente em linha com a teoria</p>

Fonte: A autora (2019)

Análises referentes ao Bloco 3

O terceiro e último bloco teve como objetivo compreender se a fundadora de *startup* considera o relacionamento uma estratégia de comunicação para promover a efetividade e a longevidade do negócio. Para isso, este bloco foi subdividido em três partes: 1) entendimento da comunicação na organização, 2) os valores da empresa e como são transmitidos e 3) as ferramentas de comunicação utilizadas pela *startup*.

Sobre comunicação na organização

Os dados levantados nesse bloco sobre ⁵¹comunicação na organização nos revelam que para esse grupo de empreendedoras o papel da comunicação em uma organização fica concentrado na definição de padrões e processos (5), em definição de posicionamento (4) e na definição de mensagens-chave (4), o que leva a inferir que para elas a comunicação fica restrita ao traço instrumental.

Outro conjunto de dados que reforça essa constatação é o fato de que as fundadoras ouvidas realizam as atividades de comunicação em sua maioria internamente de forma aleatória, focadas principalmente em ferramentas de comunicação relacionadas a demandas específicas e pontuais, sem necessariamente compreender uma dada estratégia de comunicação. As atividades realizadas externamente também não apresentam uma continuidade, ou seja, não há uma visão de longo prazo atrelada às atividades adotadas pelas mulheres ouvidas. Duas delas não realizam até o momento das entrevistas nenhuma atividade de comunicação. Do grupo de doze mulheres ouvidas, onze afirmaram que se envolvem (ou pretendem se envolver) completamente no planejamento e desenvolvimento das ações de comunicação.

Para elas, embora as ⁵²vantagens de se manter um relacionamento de longo prazo com públicos de interesse sejam o resultado financeiro (8) e a expansão do negócio (4), elementos-chave para a efetividade e a sobrevivência do negócio, elas elencam como desvantagens o fato de que esse relacionamento longo pode também mantê-las isoladas do restante do mercado (3), além de demandar investimento de tempo (2), de capital (2) e de mão de obra (2).

⁵¹ Os dados foram levantados a partir da pergunta presente no roteiro de entrevista: Em sua opinião, qual é o papel do departamento/área de Comunicação de uma empresa? Nesta pergunta especificamente, as respostas não são excludentes.

⁵² Os dados foram levantados a partir da pergunta presente no roteiro de entrevista: Para o seu negócio, quais são as vantagens e desvantagens de se manter um relacionamento permanente com seus públicos de interesse? Nesta pergunta especificamente, as respostas não são excludentes.

Assim, afirmou a entrevistada E10 sobre as desvantagens que enxerga no relacionamento o longo prazo: “*E a desvantagem, às vezes, a falta de reciclagem. Se você fala de clientes, por exemplo, se você fica muito tempo com um cliente, acaba parando de ver o restante do mercado e começa achar que aquele pequeno grupo, que a parte é o todo. Acho que às vezes você perde o referencial de outras realidades, você começa a ficar achando que só aquilo é o mundo*”. (E10)

A opinião da entrevistada E2 complementa essa questão, enfatizando a questão do investimento como principal desvantagem de um relacionamento duradouro: “*Acho que a desvantagem é só questão de investimento. Você precisa saber investir nisso, você precisa investir se não no capital, no tempo. Não tem como fugir disso. Não tem muito como fugir, até porque fazer mal feito é melhor não fazer. Então, às vezes é melhor fazer menos e fazer bem feito, do que fazer um monte e fazer mal feito*.” (E2)

Ou seja, há indícios de que para essa mulher/empresa o custo ainda prevalece como obstáculo frente aos benefícios que um relacionamento, ou um vínculo mais duradouro estabelecido por meio de um processo de comunicação desenvolvido de forma estratégica, com seus públicos de interesse possa proporcionar.

Desta forma, a mulher empreendedora, à frente de uma *startup* enxerga os benefícios de um relacionamento com seus públicos, mas associa esse relacionamento como uma estratégia de comunicação em sua perspectiva instrumental e não de processo de geração de significados.

O Quadro 7 apresenta um resumo dos achados e da análise referente à categoria Comunicação na Organização do bloco 3 de análises.

Quadro 7 - Resumo dos achados e da análise referente à categoria Comunicação na Organização do bloco 3 de análises

Resumo dos achados sobre comunicação na organização			
BLOCO 3 Entendimento sobre o relacionamento como estratégia de Comunicação			
3. Objetivo Específico: Compreender se essas empreendedoras consideram que o relacionamento pode ser uma estratégia de comunicação para promover a efetividade e a longevidade do negócio.			
Perguntas da Pesquisa	Achados do campo	O que diz a teoria	Análise das categorias grifadas
A mulher empreendedora, à frente de uma <i>startup</i> considera o relacionamento	Sobre comunicação na organização: - Fica	Processo que busca a conquista dos objetivos organizacionais	Sobre comunicação na organização: - Enxerga os benefícios de um relacionamento com seus públicos, mas associa esse relacionamento como uma estratégia de comunicação em sua perspectiva instrumental e não de processo de

<p>com seus públicos uma estratégia de comunicação para a efetividade e a longevidade do seu negócio?</p>	<p>concentrado na definição de padrões e processos, em definição de posicionamento e na definição de mensagens-chave, o que se entende que para elas a comunicação fica restrita no traço instrumental. - Não há uma visão de longo prazo atreladas às atividades adotadas por essas mulheres. - o custo ainda prevalece como obstáculo frente aos benefícios que um relacionamento, ou um vínculo mais duradouro.</p>	<p>e que só terá sentido quando estiver direcionado para objetivos do negócio e também desenvolver significados compartilhados, transcender a dimensão tangível dos produtos e serviços, e gerar um conceito em torno do qual poderá manter seus vínculos internos e estabelecer relacionamentos com os diferentes setores da sociedade. (FERRARI, 2011)</p>	<p>geração e troca de significados.</p> <p>ANÁLISE FINAL: Não está em linha com a teoria</p>
--	--	--	---

Fonte: A autora (2019)

Sobre Valores

O objetivo com esta questão dos valores, em específico, não foi se aprofundar em entender os valores que essas fundadoras adotaram para suas empresas e sim compreender como elas estabelecem esses valores e se elas já têm isso claro e até mesmo formalizado em suas empresas. Os dados levantados sobre esse ponto revelam que um grupo maior (9) dessas empreendedoras ouvidas já tem, de forma bastante clara, os valores definidos de sua empresa. A entrevistada E2 afirmou:

Nossos valores são: acolhimento, afetividade, produtividade, criação com apego e brincar livre. (E2)

A entrevistada E10 também contribuiu, explicando que os valores que adota para sua empresa são:

Conexão, mindset e inovação. Em primeiro lugar porque são valores que pra mim são muito importantes, foi o que me motivou a empreender, são valores que eu busco em processos seletivos, normalmente é o que pauta um pouco a gente na escolha dos primeiros clientes, principalmente esses

primeiros clientes. Eu sou muito disso, estou sempre provocando mudanças, não consigo ficar muito tempo num status quo. Então eu acabo tendo relações em geral nesse sentido, com pessoas que também estão querendo se desafiar. E para isso eu acredito que você tem que estar constantemente repensando a forma de pensar, e por isso, muito mindset e mudança de mindset e com isso vem a conexão com outras pessoas. Para mim, são três coisas que se encaixam. E vice-versa, acho que quanto mais você se conecta com pessoas, mais muda sua forma de pensar e, obviamente, gera inovação. (E10)

Algumas delas (3) ainda mesclam valores com mensagens-chave. Além disso, determinam os valores dos seus negócios com base em uma mescla dos valores que são importantes para elas pessoalmente e aqueles que estão relacionados com o propósito das suas empresas. Um depoimento que revela essa mescla de valores é o da entrevistada E5:

Acho que muito do quão é importante é a gente cuidar da saúde mental. Acho que a gente quer muito passar essa mensagem de forma generalizada, da gente prevenir doenças e não tratar doenças. Se a gente previne é muito melhor e a gente é muito mais feliz. Alguns dos nossos valores são franqueza, então por isso a gente fala muito abertamente das coisas, paixão por pessoas, a gente é apaixonado por pessoas, é um negócio que exige né? Isso, acho que faz todo sentido. A gente tem uma coisa que é comportamento de dono. (E5)

Esse grupo específico de fundadoras indica que transmite esses valores muito por meio das ações do dia a dia, mas também pelo conteúdo produzido e disponibilizado pelos canais de comunicação que possuem. Como ilustram os dois depoimentos abaixo:

Na atitude mínima do dia a dia, do olhar. Numa simples ligação, de observar que não veio, dizer que fez falta, de ter um bolo no aniversário. Algo que é mínimo, mas que faz toda a diferença no dia a dia. (E11)

Acho que através das redes sociais, e-mail marketing, ações de comunicação. Em todas as ações, desde o contato com o cliente até o conteúdo que a gente posta transmite nossos valores. (E5)

Ou seja, para essas empreendedoras os instrumentos de comunicação são um meio importante para transmitir os valores de seus negócios. Porém, não há indícios de que essas

ferramentas são utilizadas com base em um processo estratégico de comunicação pré-estabelecido.

O Quadro 8 apresenta um resumo dos achados e da análise referente à categoria Valores do bloco 3 de análises.

Quadro 8 - Resumo dos achados e da análise referente à categoria Valores do bloco 3 de análises.

Resumo dos achados sobre valores			
BLOCO 3 Entendimento sobre o relacionamento como estratégia de Comunicação			
3. Objetivo Específico: Compreender se essas empreendedoras consideram que o relacionamento pode ser uma estratégia de comunicação para promover a efetividade e a longevidade do negócio.			
Perguntas da Pesquisa	Achados do campo	O que diz a teoria	Análise das categorias grifadas
Como as <i>startups</i> brasileiras comandadas por mulheres estabelecem os valores a serem transmitidos por meio de sua comunicação?	<p>Sobre valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um grupo maior já tem, de forma bastante clara, os valores definidos de sua empresa. - Algumas delas ainda mesclam valores com mensagens-chave. - Transmitem esses valores muito por meio das ações do dia a dia, mas também pelo conteúdo produzido e disponibilizado pelos canais de comunicação que possuem. 	Entendido neste estudo como aspecto complementar que influencia a comunicação estratégica e, consequentemente, o relacionamento com públicos de interesse.	<p>Sobre valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Essas determinam os valores dos seus negócios com base em uma mescla dos valores importantes nos âmbitos pessoal e empresarial - Os instrumentos de comunicação são um meio importante para transmitir os valores de seus negócios - Não há indícios de que essas ferramentas são utilizadas com base em um processo estratégico de comunicação pré-estabelecido <p>ANÁLISE FINAL: Não está em linha com a teoria</p>

Fonte: A autora (2019)

Sobre as ⁵³ferramentas:

A comunicação feita por mídias sociais (10) é a que predomina dentro das especialidades de comunicação que esse grupo de empreendedoras utiliza. Em seguida, as opções que surgem como

⁵³ Os dados foram levantados a partir das perguntas sobre ferramentas que constam no último bloco do roteiro de entrevistas. Nestas perguntas, especificamente, as respostas não são excludentes.

destaque são o *marketing* (9) e a assessoria de imprensa (6). Além disso, são várias as ferramentas de comunicação utilizadas pelas fundadoras. As que mais se destacaram foram: site (12), Redes Sociais (8), *E-mail marketing* (7), *Press releases* (6), Eventos (5) e Vídeos (3).

Ou seja, as ferramentas adotadas por essas empresárias são ferramentas que favorecem a comunicação emissor /receptor, visto que as mídias sociais não direcionam a mensagem para públicos específicos, o *marketing* trata da comunicação mercadológica relacionada a troca de valores/vendas e a assessoria de imprensa trata da relação da organização com os veículos de comunicação de massa. Não há nessas escolhas muita abertura para o estabelecimento de uma comunicação bilateral, direcionada a públicos previamente mapeados e analisados e que promova um processo cíclico de conexão duradoura baseado na troca de significados.

O quadro 9 apresenta um resumo dos achados e da análise referente à categoria Ferramentas do bloco 3 de análises.

Quadro 9 - Resumo dos achados e da análise referente à categoria Ferramentas do bloco 3 de análises.

Resumo dos achados sobre ferramentas			
BLOCO 3 Entendimento sobre o relacionamento como estratégia de Comunicação			
3. Objetivo Específico: Compreender se essas empreendedoras consideram que o relacionamento pode ser uma estratégia de comunicação para promover a efetividade e a longevidade do negócio.			
Perguntas da Pesquisa	Achados do campo	O que diz a teoria	Análise das categorias grifadas
Quais são as ferramentas de comunicação que essa empreendedora utiliza para se relacionar com seus públicos?	Sobre ferramentas: - Especialidades de comunicação mais utilizadas são: presença nas mídias sociais, <i>marketing</i> , assessoria de imprensa e propaganda. - Comunicação feita por meio das mídias sociais é a que predomina, seguida por <i>marketing</i> e assessoria de imprensa	Entendido neste estudo como aspecto complementar que influencia a comunicação estratégica e, conseqüentemente, o relacionamento com públicos de interesse.	Sobre ferramentas: - Ferramentas adotadas favorecem a comunicação unilateral - emissor /receptor - Não há nessas escolhas abertura para uma comunicação bilateral, direcionada a públicos previamente mapeados e analisados e que promova um processo cíclico de conexão duradoura baseado na troca de significados. ANÁLISE FINAL: Não está em linha com a teoria

Fonte: A autora (2019)

4.3.5 Discussão sobre os resultados da Fase 2 da pesquisa de campo

Depois de percorrer todas as questões previstas no roteiro de entrevistas, foi perguntado às empreendedoras se elas gostariam de acrescentar algo sobre o tema abordado. Algumas fizeram suas considerações e abaixo segue um depoimento que se acredita resumir as demais considerações e também complementar de forma bastante significativa a análise deste estudo. A fundadora entrevistada disse:

Eu tenho curiosidade de entender de fato como eu deveria me comunicar de uma forma mais estruturada. Eu conheço, obviamente, alguns conceitos de comunicação, mas, de fato, qual seria a forma mais otimizada. Eu sou agente de mudança, de gestão de mudança. Então a gente sabe o quanto que é uma comunicação de engajamento, não é informar, mas é engajar, mobilizar, sensibilizar, etc. Mas é difícil no dia a dia. O que a gente acaba fazendo é que você faz menos projetos né? A gente está o tempo todo falando, vamos fazer menos e melhor. Mas eu gostaria de ter de fato um ferramental para de fato poder fazer uma comunicação melhor, em mais coisas. Eu me acho uma boa comunicadora, até envida pessoal e relacionamento com time, mas às vezes eu sinto, nossa bobiei aqui, poderia ter um usado um ferramental melhor aqui... Mas talvez um ponto que para mim... não sei se cabe ou se não cabe, é que eu acho que a comunicação apesar de ter alguns princípios ela ainda é um tanto quanto subjetiva né, porque depende muito do emissor e depende do receptor. E daí é difícil saber exatamente quando foi certo e o quando foi errado, o quanto foi efetiva e quando não foi efetiva. Para mim é um campo mais de dúvidas do que de certezas. Comunicação é uma pedrinha que você joga na água e você nunca sabe o tamanho da onda que ela vai fazer. Então, para mim é uma coisa que se você não pensar e pensar e pensar sobre aquilo. Você corre o risco de gerar algo negativo. Então, no lugar de correr o risco de gerar algo negativo, por não ter tido o tempo de refletir o suficiente, melhor não fazer. O medo da má comunicação paralisa a comunicação. (E10)

Assim posto, acredita-se que este estudo conseguiu alcançar o objetivo de pesquisa que era: verificar como mulheres fundadoras e/ou sócias de *startups* se comunicam com seus públicos de interesse à luz de quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999). Com base no conjunto de achados nas duas fases deste estudo, compreende-se que o grupo de mulheres à frente de *startups* que participou deste estudo se comunica com seus públicos baseada numa compreensão técnica e instrumental da Comunicação, assim como acontece com a maioria das organizações no Brasil (FORNI, 2007; FRANÇA, 2004, 2008; GRUNIG, 2011; FERRARI, 2011,

2015). Embora essa empreendedora em específico enxergue os benefícios de um relacionamento de longo prazo com seus públicos de interesse, não associa esse relacionamento como um recurso de comunicação em sua perspectiva estratégica e de processo de geração de significados (FRANÇA, 2008; FERRARI, 2011; GRUNIG, 2011).

Portanto, ainda que a compreensão dessa empreendedora sobre os quatro indicadores de qualidade de relacionamento esteja muito próxima da literatura que embasa este estudo (HON; GRUNIG, 1999), ela está completamente desconectada de uma aplicação estratégica diante da perspectiva da Comunicação e, por isso, muito distante da possibilidade de conquistar legitimidade por suas ações perante a sociedade por meio da construção de relacionamentos duradouros como um recurso diferenciado de Comunicação para sua *startup*.

Essa constatação representa um sinal de alerta bastante significativo, pois como sinaliza a literatura do campo da Administração, um dos seis tipos de competências necessárias para o empreendedorismo é a construção e manutenção de redes de relacionamentos e de confiança (NASSIF; ADREASSI; SIMÕES, 2011). Para esses autores, essa competência permite a criação e o fortalecimento da imagem de confiança e da reputação da organização diante de seus atuais e futuros públicos.

Além disso, com base nos achados e no depoimento acima transcritos, para esse grupo de empreendedoras, não está claro como a Comunicação – considerando-a como um processo estratégico de construção de significados e, conseqüentemente, o relacionamento de longo prazo com públicos de interesse, pode se fazer presente e efetiva para seu negócio. Para essa empreendedora, a Comunicação na e para a organização continua sendo algo subjetivo, de difícil aplicabilidade e controle. Em outras palavras, a Comunicação - e o relacionamento duradouro com públicos de interesse - ainda não conseguiu provar seu real valor para o negócio desse grupo de empreendedoras pesquisadas.

As afirmativas de uma das entrevistadas “*para mim é um campo mais de dúvidas do que de certezas*” e “*o medo da má comunicação paralisa a comunicação*” representam um sinal de alerta bastante significativo tanto para o Campo da Comunicação quanto para essas mulheres empreendedoras.

Isso porque se são os vínculos sólidos o que as empresas buscam hoje para enfrentar os desafios do mercado competitivo (CORIAT, 1994; COUTINHO; FERRAZ, 1994; BECKER, 1995; HON; GRUNIG, 1999), as mulheres à frente de *startups* ouvidas neste estudo estão em desvantagem ao enfrentar tanto a competitividade cada vez mais acirrada do mercado quanto a influência e o poder de persuasão das grandes corporações por estarem desprovidas de

relacionamento como uma estratégia de comunicação para seu negócio. Por outro lado, se a Comunicação - como processo estratégico – não conseguiu provar seu valor para essas organizações, elas perdem a oportunidade de estarem inseridas num nicho que cresce de forma ascendente no país e claramente apresenta necessidades comunicacionais estratégicas.

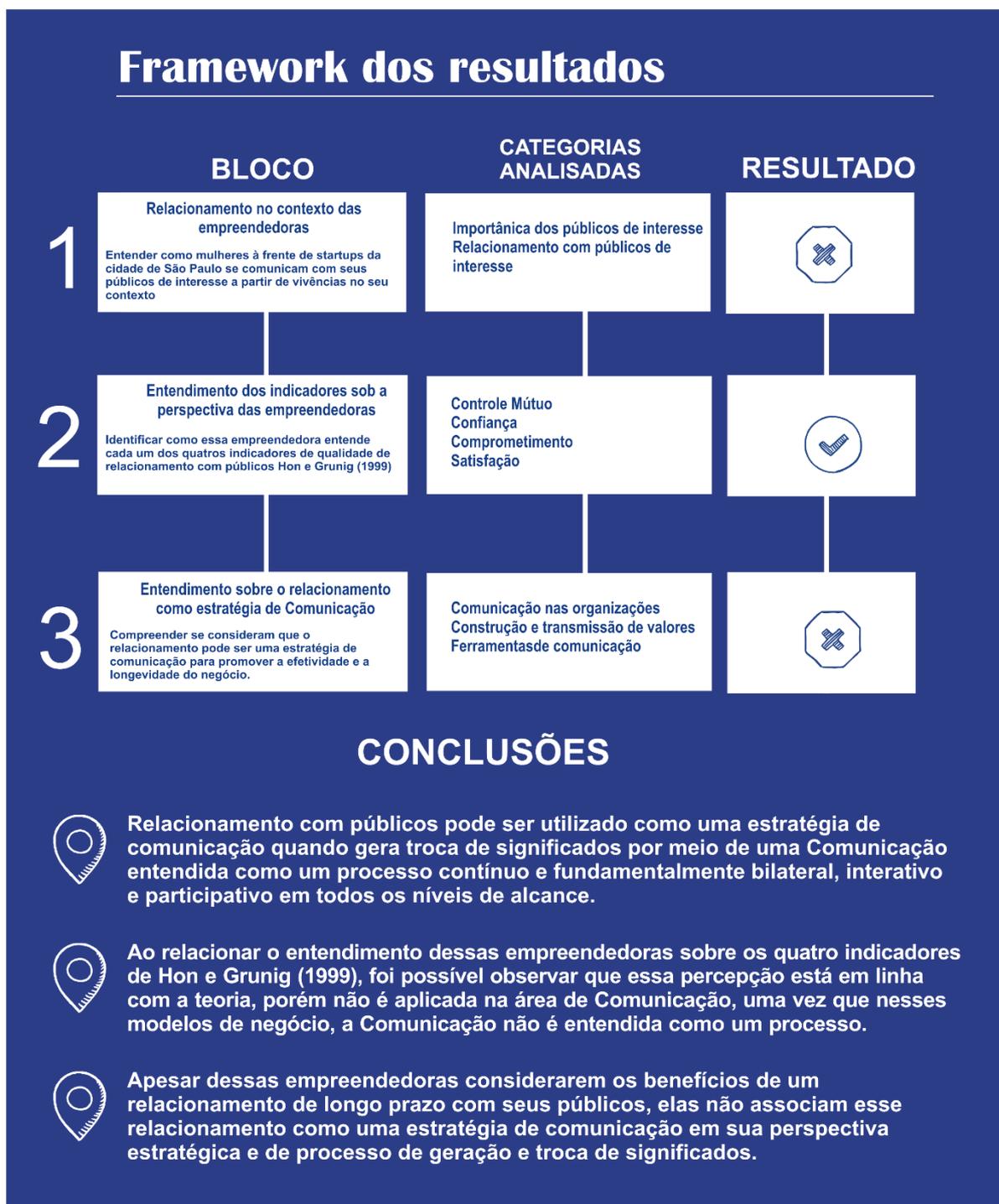


Figura21: *Framework* dos resultados
Fonte: A autora (2019)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Debates e questionamentos sobre o gênero, mais especificamente sobre os papéis sociais das mulheres em comparação com os dos homens na sociedade contemporânea, vêm ganhando cada vez mais força, seja pela pressão como pela mobilização de grupos ativistas, seja pela visualização e repercussão do tema nas redes sociais.

No mundo do trabalho, os desafios existentes relativos a diferenças de gênero também são muitos. Das poucas mulheres que conseguem chegar a cargos de chefia, muitas enfrentam caminhos tortuosos e fazem parte de um grupo seleto de mulheres privilegiadas devido aos marcadores sociais como raça, classe social, acesso a estudo, idade etc. que facilitaram o ingresso na hierarquia de poder nas organizações. Mas, no empreendedorismo as dificuldades em relação ao acesso a cargos de liderança e à igualdade de salários para as mesmas atividades, por exemplo, também estão presentes. A constatação é, seja no mundo corporativo ou no empreendedorismo, as mulheres ainda precisam superar muitas barreiras. Entretanto, o que se percebe é que, diferente de alguns anos atrás, hoje o empreendedorismo feminino surge como uma proposta de vida e como uma opção de carreira para alguns grupos de mulheres como o estudado por esta pesquisa.

O fato é que a falta de paridade entre homens e mulheres no mercado de trabalho independe da dimensão pessoal e profissional do indivíduo e impacta a sustentabilidade econômica da sociedade como um todo, como demonstraram as estimativas do levantamento *The Global Gender Gap Index 2015* produzido pelo *World Economic Forum*, abordado no Capítulo 3 deste estudo. O tema ganhou tamanha importância que a ONU incluiu em 2015 a igualdade de gênero na quinta posição entre os 17 objetivos para o desenvolvimento sustentável do planeta.

Este estudo teve entre seus objetivos aproximar a área de Comunicação a outros campos do conhecimento e explorar esta interdisciplinaridade como forma de averiguar suas interfaces e espaços de tensão.

Por meio da compilação bibliográfica sobre comunicação e a mulher no mundo do trabalho e, também, por meio da pesquisa empírica realizada com 109 fundadoras e/ou sócias de *startups* em sua primeira fase e, depois, a realização de entrevistas com 12 dessas empresárias foi possível compreender que as teorias que buscam entender o gênero estão mais avançadas em outros campos do conhecimento, como a Sociologia e a Administração, enquanto que no campo da Comunicação e das Relações Públicas existem poucas pesquisas relativas ao assunto.

Os dados obtidos neste estudo revelam que o referencial teórico de Comunicação e Relações Públicas nos Estados Unidos, principalmente, avançou a passos largos sobre a comunicação entre as organizações e seus públicos, uma vez que se busca a simetria dos

relacionamentos (GRUNIG, 2011). No contexto brasileiro, porém há na prática um distanciamento significativo desse objetivo, já que apenas a perspectiva instrumental é percebida e adotada pelo grupo de mulheres analisado neste estudo.

Esta pesquisa permitiu verificar como as mulheres empreendedoras, à frente de seus negócios, entendem a comunicação e estabelecem relacionamentos com seus públicos de interesse. Já de início, foi possível perceber que o grupo de mulheres participantes encontrou em suas *startups* a alternativa que visa a felicidade, que prioriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, acrescido de um forte desejo de liberdade para administrar escolhas (TROIANO, 2017).

Isso não significa que esse caminho seja mais fácil quando comparado com o mercado convencional e até mesmo em outros tipos de empreendedorismo que não sejam as *startups*. O levantamento de dados secundários⁵⁴ também revelou que as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no empreendedorismo são parecidas com as que elas encontraram em ocupações corporativas. Mas, que o movimento de empreender por parte das mulheres existe e, no Brasil é crescente e se mostra forte, conforme os dados do GEM 2017 que apontou que 51% dos empreendimentos iniciais eram comandados por mulheres.

Ressaltou-se também, por meio da revisão da literatura, o papel da comunicação e do relacionamento com públicos nas organizações. Foi visto que quando a comunicação é entendida como um processo contínuo e fundamentalmente bilateral, interativo e participativo em todos os níveis de alcance, o relacionamento com públicos pode ser utilizado como uma estratégia de comunicação. E que essa perspectiva demanda uma mudança paradigmática de uma comunicação baseada na dualidade emissor/receptor para uma orientação mais orgânica e complexa de sentidos construídos, na qual todos os atores envolvidos possam ser ativos e tomar iniciativas (FERRARI, 2011).

Este estudo também salientou que é exatamente por passar a se responsabilizar por sua atuação diante da opinião pública que a *startup* precisa entender que a comunicação não representa a solução de todos os seus problemas. Esclareceu-se que o processo de comunicação estratégica em uma organização é importante porque a assimilação dos públicos irá determinar os negócios ou as decisões futuras. Desta forma, a organização que não deseja ter suas vulnerabilidades expostas numa situação de crise, por exemplo, precisa estabelecer um sistema de prevenção que monitore os pontos vulneráveis e contemple um plano de contingência para situações de risco, ou seja, uma estratégia de administração e de comunicação eficiente (FORNI, 2007).

⁵⁴ Compilação feita a partir do levantamento Os Donos do Negócio no Brasil - Análise por sexo de 2001 a 2014, feito pelo SEBRAE. Disponível em: <http://observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/08032017145158.pdf>. Acesso em 10 jul. 2017.

Assim, o estudo revelou que o grupo de mulheres que participou deste estudo utiliza o termo comunicação como sinônimo de *marketing*. Seu entendimento sobre relacionamento também é desassociado de qualquer tipo de planejamento de longo prazo. Além disso, o conhecimento sobre públicos é superficial, uma vez que o relacionamento com públicos estratégicos é restrito a apenas alguns, como clientes e colaboradores, sem qualquer conexão com algum tipo de estratégia de comunicação.

Ao relacionar o entendimento dessas empreendedoras sobre os quatro indicadores de Hon e Grunig (1999), controle mútuo, satisfação, comprometimento e confiança, foi possível observar que essa percepção está em linha com a teoria, porém não é aplicada na área de Comunicação, uma vez que nesse modelo de negócio, a Comunicação não é entendida como um processo.

Portanto, apesar dessas empreendedoras considerarem os benefícios de um relacionamento de longo prazo com seus públicos, elas não associam esse relacionamento como uma estratégia de comunicação em sua perspectiva estratégica e de processo de geração e troca de significados. Ou seja, esse grupo de mulheres entende e adota a comunicação, e conseqüentemente o relacionamento, unicamente sob a perspectiva instrumental.

Constatação que evidencia desvantagens para ambos os lados: para as empreendedoras de *startups* e para o campo da Comunicação. Para esse grupo de empreendedoras que ficam desguarnecidas de relacionamento contínuo e permanente com públicos, como uma munição essencial diante da guerra da competitividade do mercado e da disputa com as grandes empresas e seu poder de influência e persuasão, para fortalecer a reputação e a longevidade de seus negócios; para o campo da Comunicação observa-se que não há entendimento sobre o processo de criação de sentido e permanência nos relacionamentos estabelecidos pelas empreendedoras. Talvez seja uma falha das diversas escolas, entre elas a de Administração, que não contam com disciplinas atualizadas de Comunicação, o que leva os empreendedores a ter uma visão instrumental e não estratégica do processo comunicativo.

Os resultados deste estudo salientam ainda que o campo da Comunicação, apesar de ter um referencial teórico robusto, tem se preocupado com as questões muito mais teóricas que estratégicas, o que faz com que as pessoas, em geral, vejam a comunicação como a informação estampada nos meios e nas campanhas publicitárias que estão expostas em revistas e ruas. O que leva ao questionamento sobre como o ensino nos cursos de Comunicação está preparando o profissional. Talvez essa lacuna deva ser melhor entendida e trabalhada ainda na graduação, na formação dos futuros profissionais para que dominem sua função de administrador do relacionamento e o façam de maneira a se tornar indispensável aos olhos de quem está à frente das organizações.

Entende-se que a amostra construída para esse estudo foi formada organicamente e se fosse construída a partir de outra fonte, que não o 1º mapa de *startups* lideradas por mulheres publicado pela Techolics em parceria com a RedFox Digital Solutions, os resultados provavelmente seriam diferentes do que este estudo revelou.

Vale ressaltar ainda que neste estudo buscou-se identificar a compreensão, sob a perspectiva da empreendedora, acerca da comunicação em uma organização e o relacionamento com públicos, este considerado uma estratégia de comunicação. Assim, os resultados encontrados revelam esse recorte bem específico e por conta dessa particularidade é importante ressaltar que as respostas obtidas podem conter certo viés favorável aos processos por elas conduzidos.

Espera-se, que este estudo tenha contribuído para o entendimento da importância da comunicação - compreendida como um processo estratégico de produção de sentido – e do relacionamento com públicos para a construção e a manutenção da reputação e do desenvolvimento de negócios para esse tipo de organização, as *startups*.

O relacionamento como atividade estratégica de comunicação, por permitir visão geral e de longo alcance, pode trabalhar para promover e sustentar a existência da empresa no mercado, pois é capaz de defender seus valores, sua cultura, seus produtos, suas equipes, sua lucratividade de forma estável e contínua.

O relacionamento com públicos, portanto, compreende um instrumento de informar e educar os públicos, sem se ater apenas ao uso da mídia, mas operando como parte da administração do negócio, já que desenvolve e gere políticas empresariais na condução de sua relação contínua e de longo prazo com o mercado e a sociedade.

As organizações que estiverem cientes disso poderão estar em vantagem, pois terão meios estruturados de se manterem legitimadas pela opinião pública e serão capazes de operar no mercado tanto no presente quanto no futuro.

Sugestões para estudos futuros

Com base nos resultados deste estudo, cabe direcionarmos o olhar para o campo da Comunicação e refletir: quais seriam os possíveis caminhos que a Comunicação poderia tomar para fazer com que o entendimento sobre o processo de Comunicação, e conseqüentemente a adoção do relacionamento com públicos de interesse como uma estratégia desse processo comunicacional, ultrapasse as fronteiras da visão tecnicista e instrumental e alcance o nível

estratégico para essas empreendedoras?

Entende-se que um possível caminho seria a criação de um movimento de conscientização, educação e capacitação direcionado a esse tipo de empresa/empreendedora, por parte de uma ação conjunta da academia científica, das associações da área de comunicação e dos próprios profissionais do mercado. Podemos inferir que este pode ser um caminho frutífero para desvincular a comunicação do campo de dúvidas e incertezas de maneira definitiva.

O objetivo desse movimento é mostrar para essas empreendedoras a importância do seu planejamento de negócio contemplar um objetivo de articular de forma inteligente seus relacionamentos corporativos e de negócios com seus públicos estratégicos, sempre com base em seus próprios princípios operacionais, mercadológicos e éticos. Sem deixar de se certificar que sua aplicabilidade seja global e adequada ao seu contexto socioeconômico.

A realidade de uma *startup*, como vimos nesse estudo, é diferente de uma organização convencional. Ela, geralmente, percorre por quatro fases até ultrapassar o momento de crescimento e pensar em novos investimentos e até em internacionalização. Assim, a empreendedora à frente desse tipo de negócio, ainda no momento da ideia do produto ou serviço inovador que irá apresentar ao mercado já precisa pensar, por exemplo, sobre a educação a respeito de seu produto ou serviço. Será que só o cliente precisa ser impactado por esse tipo de mensagem? Quais seriam os outros públicos que também precisam e/ou poderiam ser impactados por esse tipo de mensagem, nesse momento específico?

Quando a *startup* se prepara para iniciar sua operação ou sua expansão, a empresa busca fundos. E para isso, quanto mais seus relacionamentos estiverem bem articulados, melhor e mais rápidas serão suas conquistas nesse sentido. Mas os objetivos e a mensagem para o momento de iniciar a operação é diferente do momento de buscar sua expansão. Nesses momentos tão importantes, pensar de forma estratégica em como estabelecer suas relações pode fazer muita diferença para o negócio. O mesmo acontece quando, por exemplo, a empreendedora precisa gerar experiências positivas com seu novo produto ou serviço, quando precisa conquistar novos clientes, atrair novos talentos, inserida no desafio diário de galgar seu lugar no mercado diante da concorrência cada vez mais acirrada pelo poder de influência das grandes organizações.

Em outras palavras, para cada novo passo e objetivo de negócio da *startup*, é preciso ter claro quais os públicos que podem e/ou devem estar envolvidos, por que, de que forma e em que momento exatamente.

Dessa forma, considerando alguns pontos, como: 1) é por meio do relacionamento com públicos de interesse que se estabelece as formas das interações institucionais, corporativas e mercadológicas; 2)

esse relacionamento só é possível quando há a institucionalização de um processo de comunicação baseado na construção e na troca de significados, esse estudo oferta uma contribuição ao campo. A Figura 21 apresenta um ensaio (uma sugestão) sobre como o processo de comunicação, que foca especificamente a construção de relacionamento como uma estratégia de comunicação, pode estar presente nas diferentes fases de uma *startup*.

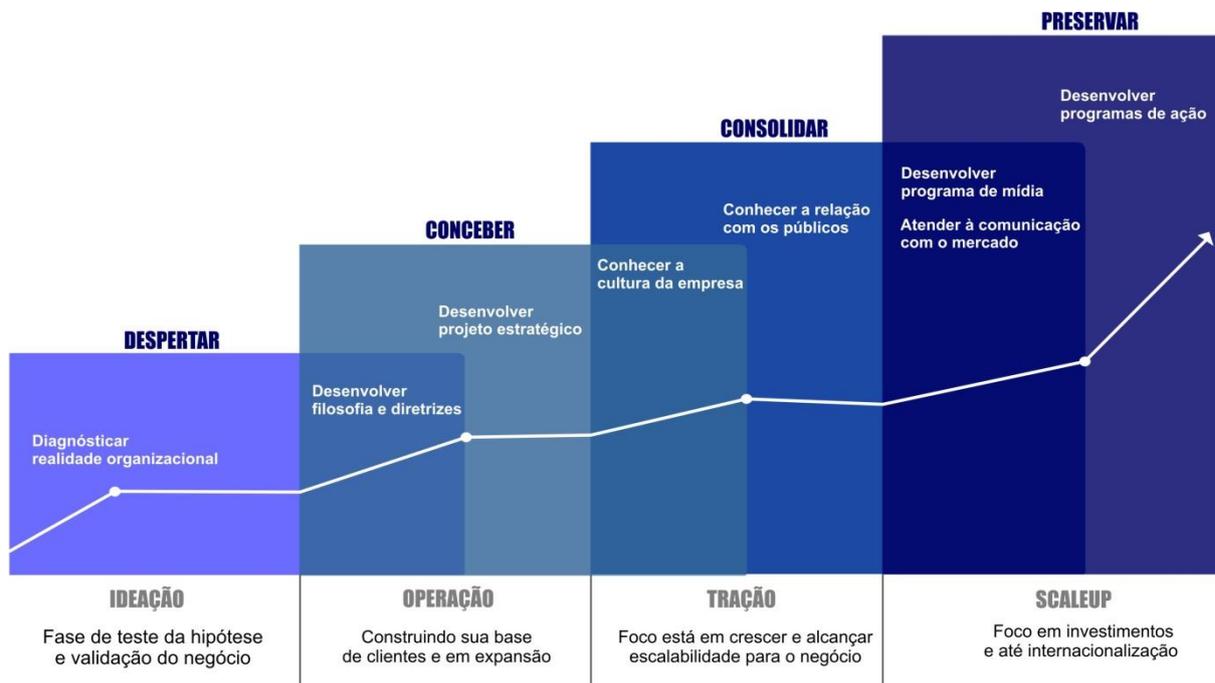


Figura22: Processo de comunicação que demonstra como a construção de relacionamentos com públicos de interesse – entendido como uma estratégia de comunicação - pode estar presente nas diferentes fases de vida de uma *startup*

Fonte: A autora (2019)

A Figura 21 mostra que assim como a *startup* passa por quatro diferentes fases, a sua comunicação pode ser construída por meio de quatro passos que são interligados e interdependentes – cada fase perpassa a outra fase como mostra a variação de cor na figura. As fases são: 1) Despertar, 2) Conceber, 3) Consolidar e 4) Preservar. O processo de comunicação, na perspectiva de uma *startup*, parte de um processo de despertar para a comunicação estratégica, este na fase de ideação da *startup*. Depois inicia-se, na fase de operação, a concepção da comunicação em si, em seguida, no momento de tração consolida-se o processo de comunicação da *startup* e, após seu crescimento, realiza-se o trabalho de preservação e manutenção do processo, já mais amadurecido. Ao longo das quatro etapas da comunicação ensaiada neste estudo estão contemplados os oito passos de planejamento da comunicação sugeridos por França (2008) e mencionados no Capítulo 2 desta dissertação.

A fase chamada de Despertar contempla o momento de diagnosticar a realidade

organizacional e de entender seu perfil e o contexto no qual está inserida. Nesta fase, a empreendedora está testando sua hipótese e/ou desenvolvendo e validando seu produto ou serviço. Embora não haja, necessariamente, um plano de negócio desenvolvido para a empresa, já está sendo realizado um estudo aprofundado sobre o mercado em que irá atuar. É nesse momento que deve acontecer o despertar da empreendedora para a importância de incluir em seu plano de negócio um processo de comunicação estratégica com foco no relacionamento com seus variados públicos de interesse. É nesse momento que a empreendedora passa a compreender os impactos positivos dessa comunicação estruturada e planejada. Ainda não iniciará seu planejamento específico de comunicação, mas já dominará todos os pormenores de seu perfil e realidade de mercado que podem impactar sua comunicação estratégica.

Quando a empreendedora se prepara para colocar a *startup* em fase de operação, ela também inicia o processo de concepção de sua comunicação. É a fase que, neste estudo, é chamada de Conceber. É nesse momento que se inicia o desenvolvimento da filosofia ou diretriz de comunicação que deverá ser global, corporativa e integrada, para orientar e dar sentido a todos os relacionamentos organizacionais e torná-los uniformes e produtivos. Estabelecida a filosofia (ou as diretrizes) de comunicação, o passo seguinte, ainda na fase de operação, é iniciar o desenvolvimento do projeto estratégico de comunicação. Aqui, de acordo com França (2008), o projeto deverá ter caráter identificativo, que promove a divulgação da identidade, da marca, dos valores e dos negócios da empresa perante a opinião pública, em busca de sua aprovação. Há, nesse processo, segundo o autor, dois ângulos a serem considerados, um dedicado especificamente aos colaboradores e outro aos demais públicos de interesse, inclusive aos que dizem respeito aos assuntos públicos.

A fase seguinte da comunicação para *startup* ensaiada neste estudo é a chamada de Consolidar. Quando a *startup* já está operando e se prepara para entrar na fase de tração, a preocupação de seus dirigentes está no crescimento e no alcance da escalabilidade do negócio. Ou seja, já operando por um tempo é possível identificar os traços de sua cultura organizacional que passou a ser construída desde o primeiro dia de sua existência. Assim, é fundamental que a empreendedora à frente de uma *startup* busque conhecer em profundidade a cultura de sua empresa, inserida nos variados públicos com as quais ela já interage. Ainda na fase de Consolidar a comunicação, é o momento da empreendedora conhecer a fundo os públicos de interesse da sua organização, bem como o tipo de relação que estabelece com cada um deles, pois só assim será possível programar de forma direcionada e assertiva as mensagens que a empresa deseja transmitir, bem como provocar as respostas esperadas e verificáveis.

A quarta e última fase de comunicação para uma *startup* é a Preservar. Aqui, já se conhece com propriedade a realidade da organização, de seu contexto e mercado. Também já houve um despertar para a comunicação de forma planejada e estruturada. Já se definiu a filosofia de comunicação, já se conheceu os traços da cultura organizacional e já foram mapeados os públicos com os quais a empresa interage e o tipo de relacionamento que se estabelece com cada um deles também já é conhecido. Agora é o momento de desenvolver programas de mídia adequados ao projeto de comunicação e aos públicos aos quais é destinado, atender à comunicação com as partes interessadas e o mercado, fortalecendo o cumprimento de normas de inter-relação duradoura e confiável com fornecedores, clientes, fundamentada em princípios éticos e na responsabilidade social da empresa. Por último, o planejamento de comunicação da *startup* precisará considerar os elos existentes entre a organização e os assuntos públicos, pois um relacionamento positivo com todas as esferas da administração pública, que contemple diretrizes de atuação claras que proporcionam o gerenciamento de crises e emergências de modo positivo e rápido é extremamente importante para uma *startup*.

Para complementar as recomendações para futuros estudos, também acredita-se ser oportuna e interessante a realização de pesquisas mais aprofundadas e abrangentes, que contemplem a perspectiva dos outros públicos dessas empreendedoras de *startups*, como os colaboradores, clientes e até investidores, para que seja possível cruzar esses dados e obter um olhar de 360 graus para o entendimento acerca do relacionamento como estratégia de comunicação, como sugerem Hon e Grunig (1999). Além disso, poderia ainda ser contemplada uma pesquisa que pudesse comparar a perspectiva da mulher e do homem à frente de *startups* a fim de verificar se há muitas diferenças e/ou semelhanças nessa compreensão a respeito do relacionamento como estratégia de comunicação.

Pesquisas sobre esse tema poderiam também ultrapassar a fronteira das *startups* e serem realizadas com pequenas e médias empresas de diversos segmentos comandadas por mulheres e por homens a fim de comparar os dois pontos de vista.

O objetivo para essas recomendações é sinalizar outros pontos a serem verificados e motivar novos estudos que possam contribuir com dados comparativos que agreguem e enriqueçam as análises realizadas por este estudo. Explorar e promover maior entendimento sobre a questão do relacionamento que organizações brasileiras estabelecem com seus públicos de interesse poderão corroborar para que a Comunicação alcance seu lugar de agregadora de valor aos negócios e que consiga de fato atender de forma completa e efetiva as demandas diante da nova realidade das organizações brasileiras do século XXI.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, S., TRUMAN, C. (Editors) **Women in business** - perspectives on women entrepreneurs. London: Routledge, 1993.
- ALVES, J. E. D.; S. M., CAVENAGHI; A. A., CARVALHO e SOARES, M. C. S. **Meio Século de feminismo e o empoderamento das mulheres no contexto das transformações sociodemográficas do Brasil**. in BLAY, E. A. e AVELAR, L. (orgs). 50 Anos de Feminismo: Argentina, Brasil e Chile: A Construção das Mulheres como Atores Políticos e Democráticos - São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Fapesp, 2017.
- ANDRADE, C. T. S. **Psicossociologia das relações públicas**. 2ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- ARENDT, Hannah. **The Human Condition**. Chicago, University of Chicago Press, 1952.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.
- BAXTER, B. **The transcendence of alienation and estrangement in organizations: the quest for self-actualization**. In Brian Baxter, Alienation and authenticity (p. 164 – 188). London: Tavistock Publication, 1982.
- BLANCK, S.; RIES, E. **The Lean Startup: Low Burn by Design not Crisis**. Maples Investments, 2012.
- BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. Califórnia: K&S Ranch Press, 2012. 557p
- BECKER, D. F. **Competitividade: um novo padrão de produção e consumo mundial**. Revista Estudo e Debate, Lajeado, RS, v. 2, n. 2, 1995.
- BUTLER, J. K. **Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory**. Journal of Management, 17(3), 643-663, 1991.
- BURNS N, GROVE SK. **The practice of nursing research: conduct, critique, and utilization**. 5th ed. St Louis: Elsevier; 2005
- CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. Vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CALLIARI, M.; MOTTA, A. **Código Y: decifrando a geração que está mudando o país**. São Paulo: Évora, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 3.ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHILDS, H. L. **O problema fundamental das relações públicas**. In: _____. Relações públicas, propaganda e opinião pública. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, p. 16-26, 1967.

CLARK, M. S., e MILLS, J. **The difference between communal and exchange relationships**: What it is and is not. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 684–691, 1993.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.

COUTINHO, C. P. **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas**: teoria e prática. Lisboa: Edições Almedina, 2014.

COUTINHO, L., FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade na indústria brasileira**. 2. ed. Campinas/SP: Papyrus, 1994.

CRESWELL J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications; 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Los Angeles: Sage, 2009.

CROMIE, S.; HAYES, H. **Towards a typology of female entrepreneurs**. *The Sociological Review*, 6(1), p. 87-113, 1988.

CROWNE, M. **Why software product startups fail and what to do about it**: Evolution of software product development in startup companies, 2000.

CUMMINGS, L.L.; BROMILEY, P. **The organizational trust inventory (OTI)**: Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DEETZ, S. **Comunicação organizacional**: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, p. 83-101, 2010.

DUARTE, J. **Entrevista em profundidade**. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

EVERTON JUNIOR, A. **MPE**: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018 / Antonio Everton Junior. – Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017.

FERRARI, M. A. **As dimensões locais das Relações Públicas internacionais**: teorias e paradigmas. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo, a. 3, n 5, p. 85 – 95, 2º sem. 2006.

FERRARI, M. A. **Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação.** In: KUNSCH, M. M. K. *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.* São Paulo: Saraiva, p. 243-262, 2009.

FERRARI, M. A. **Como construir relacionamentos corporativos eficazes.** In: GRUNIG, J. FERRARI, M. A. e FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos - 2ª edição,* São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

FERRARI, M. A. **Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos.** In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica.* São Paulo: Summus Editorial, 2015.

FIELDEN Sandra L., DAVIDSON Marilyn J. **Preface.** *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship,* Northampton, MA: Edward Elgar. 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA JR, **Análise de Conteúdo** In: DUARTE, J., BARROS, A. (Org.) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.* São Paulo: Atlas, 2005.

FORNI, J.J. In: entrevista concedida para revista Organizacom. In: FARIAS, L.A. **Comunicação em tempos de crise.** Revista Organicom, Ano 4, número 6, 1º semestre de 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/viewFile/138934/134282>. Acesso em: 20 dez. 2018.

FRANÇA, F. **Conceituação lógica de públicos em Relações Públicas.** In: Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Bernardo do Campo, UMESP, Ano I, no. 1, junho de 2003.

FRANÇA, F. De quem é a mídia? In Lopes, Boanerges e Vieira, Roberto Fonseca. **Jornalismo e Relações Públicas – Ação e reação.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004a.

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2004b.

FRANÇA, F. **Relações públicas: atividade estratégica de relacionamento e comunicação das Organizações com as partes interessadas.** Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, Ano 12 n.12, p. 55-70, jan/dez. 2008. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/view/1016/1061>. Acesso em: 20 dez. 2018.

FRANÇA, F. **Como construir relacionamentos corporativos eficazes.** In: GRUNIG, J. FERRARI, M. A. e FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos - 2ª edição,* São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2012.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernização.** 2. ed. São Paulo: E. Unesp, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENEZ, F; MACHADO, H.; BIAZIN, C. **A mulher empreendedora**: um estudo de caso no setor de confecções, In: 1998 Balas Proceedings. Texas, Vol.1, p.311-322, 1998.

CHILDS, H. L. **O problema fundamental das relações públicas**. In: _____. Relações públicas, propaganda e opinião pública. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, p. 16-26, 1967.

GOFFMAN, E. The Arrangement between the Sexes. Theory and Society, Vol. 4, No. 3. (1977), pp. 301-331. Tradução francesa: L'arrangement des sexes. Paris: La Dispute, [1977] 2009.

GRECO, S. M. S. S. (org.). **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil**: 2016 - Curitiba: IBQP, 2017.

GRUNIG, J. E., HUNT, T. **Managing Public Relations**. New York: Harcourt Brace Javonovich College, 1983.

GRUNIG, J. E., HUANG, Y. H. **From organizational effectiveness to relationship indicators**: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham and S. D. Bruning (Eds.), Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations (pp. 23-53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

GRUNIG, J. *et. al.* **Excellence in Public Relations and Communication Management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, L. A., GRUNIG, J. E., DOZIER, D. M. **Excellent public relations and effective organizations**: A study of communication management in three countries. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

GRUNIG, J. **Teoria Geral das Relações Públicas: Quadro Teórico para o Exercício da profissão**. In GRUNIG, J.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos - 2ª. edição, São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

GRUNIG, J., KIM, Jeong-Nam. **Actions speak louder than words**. Insight Train, [S.l.], v. 1: 36-51, 2011.

HARAWAY, D. **Gênero para um dicionário marxista**: a política de uma palavra. Cadernos Pagu, Campinas, v. 22, p. 201-246, 2004.

HIRATA, H. **Nova divisão sexual do trabalho?** Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

HIRATA, H. e KERGOAT, D. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. Cad. Pesqui. [online]. vol. 37, n.132, p.595-609. 2007.

HISRICH, R. **Entrepreneurship**: starting, developing and managing a new enterprise. Boston, 1989.

HISRICH, R. D.; BRUSH, C.G. **The Woman Entrepreneur: Starting, Managing, and Financing a Successful New Business.** Lexington Books, Lexington, MA, 1986.

HON, L. C.; GRUNIG, J. E. **Guidelines for measuring relationships in public relations. Gainesville/Fl: The Institute for Public Relations,** 1999. Disponível em: www.instituteforpr.com. Acesso em: 24 abr. 2018.

HUANG, Y. H. **Public relations strategies, relational outcomes, and conflict management strategies.** Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park, 1997.

HUANG, Y. H. OPRA: **A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships.** Journal of Public Relations Research, 13, 61-90, 2001.

IANNI, O. **Teorias da Globalização.** Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1995.

KALIL, L. **Fases de Uma Startup,** 2006: Comunidade Sebrae. Disponível em <<https://clubesebrae.com.br/blog/fases-de-uma-startup>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

KELLY, D. **Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017: Report on Women's Entrepreneurship.** Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20162017-womens-entrepreneurship-report> . Acesso em: 10 jul. 2017.

KERGOAT, D. **Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo** In: HIRATA, H., LABORIE, F., LE DOARÉ, H., SENOTIER, D. (org.). Dicionário Crítico do Feminismo. São Paulo: Editora UNESP, 2009, p. 67-75.

KIM, J.-N., HUNG-BAESECKE, C.-J. F., YANG, S.-U., GRUNIG, J. E. **A strategic management approach to reputation, relationships, and publics:** The research heritage of the excellence theory. In C. E. CARROLL (Ed.), The handbook of communication and corporate reputation (pp. 197–212). Oxford: Blackwell, 2013.

LALLEMENT, M. **Le travail. Une sociologie contemporaine.** Paris: Gallimard, 2007.

LAURETIS, T. **A tecnologia do gênero.** In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de (Org.). Tendências e Impasses – o feminismo como crítica da cultura. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

LEDINGHAM, J. A., BRUNING, S. D. **Relationship management in public relations:** Dimensions of an organization-public relationship. Public Relations Review, 24, 55-65, 1998.

LOBIONDO-WOOD G, HABER J. **Nursing research: Methods, critical appraisal, and utilization.** 5th ed. St Louis: Mosby; 2002.

MAIA, M. **Limites de gênero e presença feminina nos cursos superiores brasileiros do campo da computação.** *Cad. Pagu*, n. 46, abr., 2016, p. 223-244.

MAIHOFER, A. **O gênero como construção social:** uma consideração intermediária. Revista Direito e Praxis. Rio de Janeiro, Vol. 07, N. 15, 2016, p. 874-888.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANUCCI, Marcelo. **El impacto corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual.** Buenos Aires: La Crujía, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, A. C. S., MAFRA, R. L. M. **Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência.** Ano 10, N.19, ORGANICOM, 2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

MAY, T. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos.** 3ª. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MCALLISTER, D. J. **Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations.** Academy of Management Journal, 38(1), 24-59, 1995.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MENDES, M. V. S. **Não se nasce menina ou super-heroína, torna-se: gênero e representações em animações televisivas.** Dissertação (Dissertação em comunicação social) – UERJ. Rio de Janeiro, 2018.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade.** Cad. Saúde Públ. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set., 1993.

MOORE, D.; BUTTNER, H. **Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success.** Journal of Small Business Management, jan. p. 34-47, 1997.

MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. **Women Entrepreneurs.** London: Sage Publications, 1997.

NASCIMENTO, G. A. F.; VILLAS BÔAS, R. V. **Proteção da mulher: direito individual e social à igualdade de condições no mercado de trabalho e ao direito à maternidade.** Conpendi Law Review, v. 1, n. 6 (III Encontro de Internacionalização do CONPENDI - Madrid), p. 156-172, 2015. Disponível em: <http://www.indexlaw.org/index.php/conpedireview/article/view/3459/2972>. Acesso em: 24 mai. 2019.

NASSIF, V.M.J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. **Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p.33-54, jul./set. 2011.

NETO, A. M. C.; TANURE, B. & ANDRADA, J. - **Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos** - RAE-eletrônica, v. 9, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2010 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v9n1/v9n1a4.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2017.

OLIVEIRA, Á.DE F.; TAMAYO, A. **Escala de confiança do empregado na organização.**

In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 97-107). Porto Alegre: Artmed, 2008.

PEREIRA; T. O. **Estratégias de relacionamento das organizações com a imprensa e seus impactos na reputação corporativa**. 2014. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP.

PINHEIRO. C.; RUÃO, T. **As relações de confiança como estratégia das Relações Públicas**. In: Z. Pinto-Coelho; N. Zagalo & T. Ruão (Eds). *Comunicação, Culturas e Estratégias*. IV Jornadas Doutorais Comunicação e Estudos Culturais. Braga: CECS. p. 176 - 194, 2016.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013.

REIS, M. C.; MARCHIORI, M.; CASALI, A. M. **A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais**. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, cap. 6, p. 167-187.

RIBEIRO, E. P. **Micronarrativas como estratégia de comunicação interna**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes. Universidade de São Paulo, 2014.

RIES, E. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Lua de Papel, 1ª edição. São Paulo-SP, 2012.

SÁ, M. B. N. **Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas: STARTU-UP Brasil – Desenvolvimento Brasileiro e Empreendedorismo**. 2013. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas, Brasília, 2013.

SALGADO, J. **Corpo miserável, espírito empreendedor: empreendedorismo, pobreza e desemprego no Brasil**. Revista Em Pauta, Rio de Janeiro - 2º Semestre de 2012 - n. 30, v. 10, p. 129-147.

SEERS K, CRICHTON N. **Quantitative research: Designs relevant to nursing and healthcare**. NT Res 2001; 6(1): 487-500. 8. LoBiondo-Wood G, Haber J. **Nursing research: Methods, critical appraisal, and utilization**. 5th ed. St Louis: Mosby; 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Startup: o que é uma startup?** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-umastartup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

SIMÕES, R. J. P. **Relações Públicas: função política**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1995.
SIMÕES, R. J. P. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SCHAUFELI, W. **Foreword**. In CHMIEL, N.; FRACCAROLI; F. e SVERKE, M.

(Editores). *An Introduction to Work and Organizational Psychology - An International Perspective*. Wiley-Blackwell. 2017.

SOUZA-LOBO, E. **A Classe Operária tem Dois Sexos**. Trabalho, dominação e resistência. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2a edição. 2011.

STILL, L.; TIMMS, W. **Women's business**: the flexible alternative workstyle for women. *Women in Management Review*, vol 15(5/6), p.272-283, 2000.

SUMINSKI, L. N. **Mensuração de resultados em comunicação: conceitos e práticas em ambientes de inovação**. 2017. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica Do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre – RS.

TAYLOR, J. **Dialogue as the search for sustainable organizational communication**. In: ANDERSON, Rob; BAXTER Leslie; CESSNA Kenneth N. (eds.). *Dialogue*. Thousand Oaks: Sage, 2004.

TAYLOR, S. R. e NEWCOMER, J. D. **Characteristics of women small business owners**. *International Handbook Of Women And Small Business Entrepreneurship*, Northampton, MA: Edward Elgar. 2005.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em Pesquisa Qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. São Paulo: **Revista PMKT**, v.3, n. 4, p.20-27, 2009.

TOLEDO, M. **Plano de Negócios para Startups**. E-book, 2012. Disponível em: <http://www.startupsc.com.br/ebook-plano-de-negocios-para-startups/>. Acesso em: 20 jan. 2019.

TROIANO, C. R. **Garotas Equilibristas**: o projeto de felicidade das mulheres que estão chegando no mercado de trabalho. São Paulo: Pólen, 2017.

VARIKAS, E. **Pensar o Sexo e o Gênero**. Campinas, Editora Unicamp, 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, S. N. **Introdução**. *Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2016* - Curitiba: IBQP, 2016.

WARR, P. **Work, happiness and unhappiness**. England: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

WICHMANN, Janaina. **Comunicação nas Micro e Pequenas Empresas: uma análise das práticas e estratégias comunicacionais**. 2014. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo - SP.

YANG, S. **The effects of organization-public relationships on organizational reputation from the perspective of publics**. Tese (Doutorado em Filosofia) - College Park, Universidade de Maryland, EUA, 2005.

ZUINI, P. **4 Fases que sua *Startup* precisa superar para dar certo.** Revista Exame. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/4-fases-que-sua-startup-precisa-superar-para-dar-certo/>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Fase 1 – Questionário online

Levantamento demográfico Entendimento sobre Comunicação Empreendedoras à frente de *startups*

1. Cidade onde está situada sua *startup*:

2. Como você tomou conhecimento dessa pesquisa?

3. Idade:

- () 18 a 25
() 26 a 35
() 35 a 45
() 46 a 55
() + de 56

4. Você se considera uma mulher:

- () Branca
() Preta
() Parda/mulata
() Amarelo (de origem oriental)
() Indígena
() Outro: _____

5. Sua renda familiar é de:

- () R\$ 19.080,00 ou mais
() De R\$ 9.540,00 a R\$ 19.080,00
() De R\$ 9.540,00 a R\$ 3.816,00
() De R\$ 3.816,00 a R\$ 1.908,00
() Até R\$ 1.908,00

6. Estado civil:

- () Solteira
() Casada/morando junto
() Separada/divorciada
() Viúva

7. Tem filhos?

- () Não

OBS: Se a resposta for “não” passar para a pergunta 9

- () Sim Quantos () Qual a idade do seu filho menor? ()

8. Qual é o seu grau de escolaridade?

- () Ensino Fundamental

- () Ensino Médio
- () Graduação
- () Pós-Graduação/MBA
- () Mestrado
- () Doutorado

9. Em que ano começou a empreender formalmente? _____

10. Quanto anos você tinha na época que empreendeu formalmente? _____

11. Qual é o setor de atuação da sua *startup*?

- () Saúde
- () Tecnologia
- () Lazer
- () Varejo e-Commerce
- () Sustentabilidade
- () Educação
- () Negócios
- () Manufatura
- () Prestação de Serviços
- () Rede social
- () Comunicação
- () Turismo
- () Outro: _____

12. Qual é sua área/campo de formação acadêmica? _____

13. O seu negócio está relacionado com a sua área de formação?

- () Sim
- () Não

14. Você tem sócia(o)?

- () Não

OBS: Se a resposta for não passar para a pergunta 15

() Sim Qtos? () Qtos são mulheres? ()

15. Você tem funcionárias (os)?

- () Não

OBS: Se a resposta for não passar para a pergunta 17

() Sim Qtos? () Qtos são mulheres? ()

16. Das mulheres que trabalham na sua empresa, quantas têm cargo de gerente/coordenação/direção? _____

OBS: Somente se a resposta anterior tiver sido sim

17. Em que fase está sua *startup* nesse momento?

- () Curiosidade – ainda estou buscando um modelo de negócio;
- () Ideação – ainda estou validando a minha ideia, problema e a solução. Estou desenvolvendo um protótipo;
- () Operação – estou em funcionamento, construindo base de clientes e expansão;
- () Tração – meu negócio está estabelecido, foco é crescer e escalar;
- () Scaleup – meu negócio já apresenta crescimento rápido.

18. Já teve outro negócio antes do atual?

() Sim () Qual? _____

() Não

19. Você começou a empreender porque...:

() Eu vi uma oportunidade no mercado

() Por necessidade após ser demitida ou deixar o emprego

() Porque eu acho que tenho jeito para empreender

() Outro: _____

20. Sua empresa está localizada em:

() Minha casa

() Espaço/escritório próprio

() Coworking

() Incubadora

() Outro: _____

21. Com relação a investimentos, sua empresa recebe:

() Investimento Próprio

() Financiamento Bancário

() Investimento Anjo

() Outro: _____

22. Sua *startup* é a sua única fonte de renda?

() Sim

() Não

23. Você faz parte de alguma associação, grupo fomentador e/ou rede de apoio ao empreendedorismo?

() Não

OBS: Se a resposta for não passar para a próxima pergunta 25

() Sim

OBS: Se a resposta for sim passar para a pergunta 24

24. De qual associação, grupo fomentador, aceleradora e/ou rede de apoio ao empreendedorismo e/ou *startups* você faz parte?

() ABStartups – Associação Brasileira de *Startups*

() RME – Rede Mulher Empreendedora

() Aceleradora de *Startups*

() Instituição de Ensino Superior

() Incubadora

() CUBO - Centro de empreendedorismo tecnológico

() Google Campus - Centro de empreendedorismo tecnológico

() Grupo de networking de iniciativa particular via redes sociais

() Outro: _____

25. Além de comandar sua empresa, quais são suas outras atribuições?

() Administrar a casa

() Cuidar dos filhos ou parente próximo

() Estudar

() Outra: _____

26. Você é a principal responsável por manter financeiramente sua casa?

() Sim

() Não () Quem é que mantém a casa? _____

27. O que te motiva a ter seu próprio negócio?

28. Quais foram os principais obstáculos encontrados por você (como líder) na sua empresa?

29. Quais são os principais desafios enfrentados por sua empresa atualmente?

30. Como você define a atividade de comunicação em uma empresa?

31. Com quem (ou com que públicos) sua empresa se relaciona/comunica?

32. Dentre todos os planejamentos estratégicos que você faz para a sua empresa, você contempla um específico de comunicação/relações públicas? Por quê?

33. Por favor, explique com suas palavras o que é se relacionar/comunicar com os públicos considerados importantes para sua empresa.

34 – Esta pesquisa seguirá com uma segunda fase, com entrevistas presenciais um pouco mais aprofundada (duração de 50 minutos). Gostaria de solicitar sua participação nesta etapa também. Se você aceitar meu convite, peço que preencha os dados abaixo que entrarei em contato assim que possível.

Nome: _____

Nome da *Startup*: _____

E-mail: _____

Telefone (WhatsApp): _____

Apêndice 2 – Fase 2 - Roteiro para entrevistas semiestruturadas

Objetivo geral

Relacionar como mulheres fundadoras e/ou sócias de *startups* se comunicam com seus públicos de interesse à luz de quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999)

Bloco 1 - Relacionamento no contexto das empreendedoras			
Objetivos específicos	Perguntas da Pesquisa	Entrevista	Categoria a ser grifada
1. Entender como mulheres à frente de <i>startups</i> da cidade de São Paulo se comunicam com seus públicos de interesse a partir de vivências no seu contexto	Como mulheres à frente de <i>startups</i> definem seus públicos de interesse?	1. O que você entende por públicos de interesse de uma empresa? 2. Quais são os públicos com os quais você se relaciona, na sua empresa?	Compreensão sobre a importância do público
	Como mulheres à frente de <i>startups</i> elencam seus públicos de interesse?	3. Com base na lista de públicos abaixo, coloque em ordem crescente (1 para o mais relevante e 9 para o menos relevante) quais você considera indispensável para sua empresa existir/funcionar: — Fornecedor, Investidor, Comunidade, Cliente, Funcionários/colaborador, Imprensa, Parceiros, Governo, Concorrentes	
	Para mulheres à frente de <i>startups</i> , o que é relacionamento com públicos?	4. O que é necessário fazer para manter um relacionamento contínuo ou de longo prazo com públicos que são do seu interesse?	Compreensão sobre relacionamento

Bloco 2 - Entendimento dos indicadores sob a perspectiva das empreendedoras

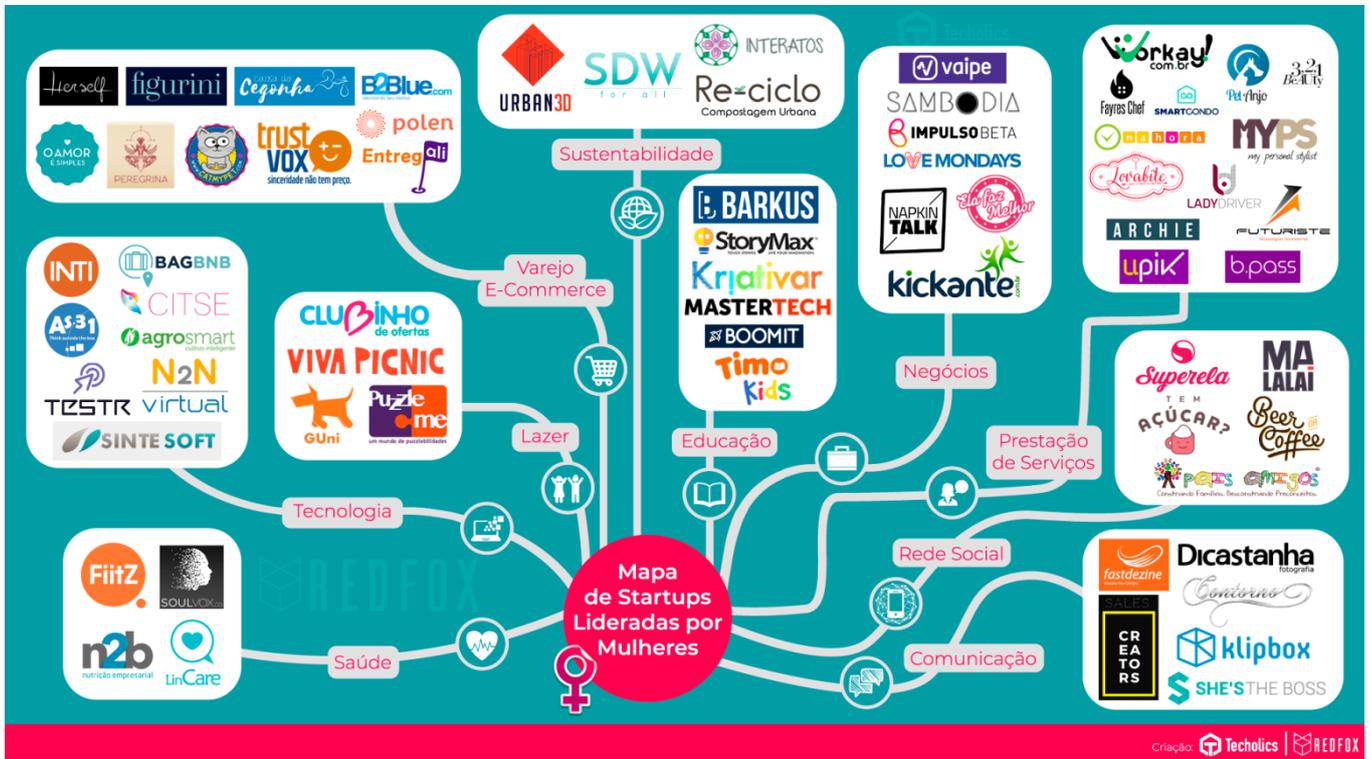
Objetivos específicos	Perguntas da Pesquisa	Entrevista	Indicadores de qualidade de relacionamento e categoria a ser grifada
<p>2. Identificar como essa empreendedora entende cada um dos quatros indicadores de qualidade de relacionamento com públicos Hon e Grunig (1999)?</p>	<p>Como mulheres brasileiras empreendedoras de <i>startups</i> entendem cada um dos quatro indicadores de qualidade de relacionamento de Hon e Grunig (1999)?</p>	<p>5. Como seus públicos de interesse levam em consideração as orientações ou políticas/ normas o que sua empresa dá/adota? Por quê?</p> <p>6. Você consulta seus públicos de interesse quando precisa tomar decisões que podem impactar direta ou indiretamente os mesmos? Me conte um exemplo que já tenha ocorrido na sua empresa.</p> <p>7. Qual é seu estilo de liderar sua equipe de funcionários?</p> <p>8. Como dona da empresa, como você acha que seus públicos de interesse te percebem/ te avaliam? Me dê um exemplo que te faz entender dessa forma.</p>	<p align="center">Controle mútuo</p>
		<p>9. Pra você, confiança é...</p> <p>10. O que você entende por tratamento justo?</p> <p>11. Por favor, me dê um exemplo de ação/atitude que sua empresa tenha feito para tratar seus públicos de interesse de forma sincera e justa (integridade)</p> <p>12. O que leve seus públicos de interesse a desconfiar que você não cumprirá o que foi acordado?</p> <p>13. É possível entregar aos seus públicos de interesse tudo o que foi prometido? E quais são as consequências quando isso não for possível? (coerência).</p>	<p align="center">Confiança</p>

		14. Sobre essa capacidade de entregar, sobre o que foi prometido entregar, que avaliação você faz da sua empresa? (competência)	
		15. O que significa comprometimento para você? 16. Seus públicos de interesse são comprometidos com sua empresa? Como você percebe esse comprometimento? 17. Como você percebe que seus públicos de interesse em relação ao orgulho/prazer/"sentimento de pertencer" por trabalhar/comprar/fazer parceria com a sua empresa? Por quê?	Comprometimento
		18. Para você satisfação é... 19. Você está satisfeita com o relacionamento que sua organização tem com seus públicos de interesse? Explique sua resposta? 20. Que tipo de investimento você tem feito para manter um relacionamento com seus públicos de interesse? Dê um exemplo. 21. Você acredita que seus públicos de interesse recomendariam sua empresa como um bom local para se trabalhar/para se comprar/ para se fazer parceira? Por quê?	Satisfação

Bloco 3 - Entendimento sobre o relacionamento como estratégia de Comunicação			
Objetivos específicos	Perguntas da Pesquisa	Entrevista	Categoria a ser grifada
3. Compreender se essas empreendedoras consideram que o relacionamento pode ser uma estratégia de comunicação para promover a efetividade e a longevidade do negócio.	A mulher empreendedora, à frente de uma <i>startup</i> considera o relacionamento com seus públicos uma estratégia de comunicação para a efetividade e a longevidade do seu negócio?	22. Em sua opinião, qual é o papel do departamento/área de Comunicação de uma empresa? 23. Como é feito o trabalho de Comunicação na sua empresa? 24. Como é seu envolvimento no planejamento e na definição de estratégias de comunicação na sua empresa. 25. Para o seu negócio, quais são as vantagens e desvantagens de se manter um relacionamento permanente com seus públicos de interesse?	Comunicação na Organização
	Ao se comunicar com seus públicos, como as <i>startups</i> brasileiras comandadas por mulheres estabelecem os valores a serem transmitidos por meio de sua comunicação?	26. Quais são os valores que sua empresa quer transmitir para seus públicos de interesse? Por quê? 27. Por meio de quais ações/comunicações você acredita que transmite esses valores aos seus públicos de interesse?	Valores
	Quais são as ferramentas de comunicação que essa empreendedora utiliza para se relacionar com seus públicos?	28. Considerando a Comunicação como uma grande área, quais especialidades você utiliza mais? Ex: Marketing, Propaganda, RP, Assessoria de Imprensa, presença nas mídias sociais, etc. 29. Quais ferramentas e/ou meios (veículos de comunicação) sua empresa utiliza para se comunicar com seus públicos de interesse?	Ferramentas utilizadas

ANEXO

Anexo 1 - 1º Mapa das *startups* lideradas por mulheres



O Techolics, em parceria com a RedFox Digital Solutions, fez um levantamento de mulheres empreendedoras de *startups* em todo o Brasil. A pesquisa resultou num mapa contendo 57 empresas dos mais variados setores de atuação. O mapa também está disponível no link: <http://www.techolics.com.br/startups-lideradas-por-mulheres/>, acessado em 20 de agosto de 2018.