

Ana Lúcia Novelli  
Cláudia Peixoto de Moura  
João José Azevedo Curvello  
(Organizadores)



ABRAPCORP 2013

**Teorias e Métodos de Pesquisa  
em Comunicação Organizacional  
e Relações Públicas:**

---

entre a tradição e a inovação



edipucrs

Porto Alegre, 2013



© EDIPUCRS, 2013

**CAPA (ADAPTAÇÃO):** Rodrigo Braga

**REVISÃO DE TEXTO:** DOS AUTORES

**EDITORAÇÃO ELETRÔNICA:** ANA BEATRIZ FIGO CURVELLO



**EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS**

Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 33

Caixa Postal 1429 – CEP 90619-900

Porto Alegre – RS – Brasil

Fone/fax: (51) 3320 3711

E-mail: edipucrs@pucrs.br - www.pucrs.br/edipucrs

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

A849      ABRAPCORP 2013 : teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas : entre a tradição e a inovação [recurso eletrônico] / org. Ana Lúcia Novelli, Cláudia Peixoto de Moura, João José Azevedo Curvello. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Edipucrs, 2013.

1110 p.

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader

Modo de Acesso: <<http://www.pucrs.br/edipucrs>>

ISBN 978-85-397-0312-8

1. Pesquisas – Metodologia. 2. Comunicação Organizacional. 3. Relações Públicas. I. Novelli, Ana Lúcia. II. Moura, Cláudia Peixoto de. III. Curvello, João José Azevedo.

CDD 301.14

---

**Ficha Catalográfica elaborada pelo Setor de Tratamento da Informação da BC-PUCRS.**



Esta licença é a mais restritiva dentre as nossas seis licenças principais, permitindo redistribuição. Ela é comumente chamada “propaganda grátis” pois permite que outros façam download das obras licenciadas e as compartilhem, contanto que mencionem o autor, mas sem poder modificar a obra de nenhuma forma, nem utilizá-la para fins comerciais.

## A importância dos relacionamentos compartilhados para *startups* em ambientes de inovação - Estudo de caso do Cietec - Maria Aparecida Ferrari<sup>77</sup>; Leila Gasparindo<sup>78</sup>

### Resumo

Esse estudo trata da importância do processo de comunicação, segundo os princípios da comunicação excelente de Grunig (1992) e dos relacionamentos a partir da teoria da Tríplice Hélice desenvolvida por Etzkowitz (2009) para a criação e eficácia das *startups* em ambientes de inovação. Elegeu-se como campo empírico o Centro de Inovação – Cietec, a maior incubadora de empresas da América Latina. Foram pesquisados 88 *startups* do Cietec e os resultados mostram que os ambientes de inovação são

---

<sup>77</sup> Maria Aparecida Ferrari. Mestre e doutora pela ECA/USP e docente e pesquisadora dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da mesma instituição. Diretora editorial da Abrapcorp. Co-autora das obras, *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*, com James E. Grunig e Fábio França, 2ª. edição 2011; *Relaciones Públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*, 2011 e *Gestión de Relaciones Públicas para el éxito de las organizaciones*, 2012, ambas com Fábio França. É professora-visitante de várias universidades latino-americanas.

<sup>78</sup> Leila Gasparindo. Especialista em Gestão de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA/USP e graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela PUC-SP. Sócia-fundadora da Trama Comunicação e co-autora das obras *Marketing para Incubadoras: o que de bom está acontecendo*, Anprotec: Sebrae, 2006 e *Faces do Empreendedorismo Inovador*, Coleção Inova, Vol. III, do Sistema FIEP – Federação da Indústria do Paraná, 2008.

o *locus* propício à criação de vínculos com múltiplos *stakeholders* e a prática da comunicação simétrica, o que torna o paradigma da gestão comportamental estratégica o mais adequado no processo de criação de relacionamentos compartilhados entre os atores no referido ambiente.

**Palavras-chave:** Incubadoras; Relações Públicas; *Startups*; Relacionamentos Colaborativos; Inovação.

## Introdução

De acordo com prognósticos, o número de postos de trabalho vem, a cada ano diminuindo progressivamente por causa da nova lógica empresarial que vem exigindo dos trabalhadores novas competências no mundo do trabalho. Neste sentido Zarifian (2001) define em três propostas como a competência é exigida hoje do trabalhador: a) competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara; b) competência é um entendimento prático de situações que se apoiam em conhecimentos adquiridos e que sofrem transformações na medida em que aumenta a diversidade das situações; e c) competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações e de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações e assumam áreas de corresponsabilidade. Portanto, surge a crescente tendência do empreendedorismo, não apenas no sentido de se abrir um negócio próprio, mas também na valorização do espírito empreendedor como perfil adequado as competências que são necessárias para os profissionais que atuam nas organizações contemporâneas, sejam privadas ou públicas.

Para o melhor entendimento do estudo em questão, o texto apresenta as teorizações sobre o empreendedorismo no Brasil e a importância da Teoria da Hélice Tríplice. Na sequência apresenta a Teoria Geral de Relações Públicas e a importância do relacionamento compartilhado para o êxito das *startups*. Na

sequência explica-se a metodologia de coleta e análise de dados e por fim, as considerações finais.

### **Transformações do mundo do trabalho: desenvolvimento tecnológico e empreendedorismo**

Com a mudança do paradigma econômico da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, o conhecimento científico empregado para gerar inovações tecnológicas torna-se um dos principais propulsores de desenvolvimento socioeconômico, contribuindo para o aumento da competitividade de empresas e países. Nesse cenário a inovação é definida como resultado dos processos de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas de organizações é vital para a sociedade contemporânea. Passaram então a surgir empresas que nasceram em laboratórios universitários, a partir de atividades de pesquisa que permitiram a introdução de inovações no mercado e atraíram atenção de agentes governamentais. Nesse contexto, os relacionamentos passaram a ser essenciais para as universidades como geradores de conhecimento.

Segundo pesquisas realizadas tanto pelo governo como por entidades civis, o Brasil ainda está longe de ter uma boa *performance* na área da inovação, dada a falta de projetos e investimentos na área da inovação. Dados divulgados pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – Fiesp revelam que em 2011 o Brasil ficou em 37<sup>a</sup> lugar no Índice de Competitividade da instituição (IC-Fiesp), enquanto que México apareceu em 34<sup>o</sup> lugar, com 28,3 pontos e Tailândia, em 35<sup>o</sup> lugar, com 26,3 pontos. Os Estados Unidos ficaram em primeiro lugar na classificação, com 91,8 pontos; Hong Kong, segunda colocada, ficou com 75,3 pontos. A China foi classificada em 22<sup>o</sup> lugar (53,9 pontos); a Rússia, em 24<sup>o</sup> (50 pontos); a África do Sul, 36<sup>o</sup> (24 pontos) e a Índia, 43<sup>o</sup> (8,9 pontos). Esses resultados amostam que os agentes governamentais devem aumentar o incentivo à inovação para promover o desenvolvimento socioeconômico e aumentar consequentemente a competitividade do Brasil e demais

regiões. Renault (2010) aponta que embora a inovação se materialize nas empresas, seu processo envolve uma gama de atores e de redes sociais, de diferentes esferas institucionais.

### **Conceito de Incubadora como elo entre a universidade-empresa**

Incubadora é o termo que conceitua os ambientes planejados para apoiar e promover o empreendedorismo e o desenvolvimento de negócios, a fim de inseri-los posteriormente no mercado (ANPROTEC, 2010). Quando atingem a maturidade, em um período de tempo que varia de acordo com a área do conhecimento e a política da incubadora, as empresas são graduadas e, em seguida vivenciam um período de pós-incubação. Para Aranha (2008, p.53), a incubadora é “um modelo de hélice tríplice de relações universidade-empresa-governo, considerada uma organização híbrida que internaliza o relacionamento em três esferas, estimulando e criando um espaço de interação”. O desenvolvimento de mecanismos de estímulos e a criação de espaços de interação são grandes desafios atuais para as incubadoras. Segundo o autor, nos corredores de uma incubadora deveriam circular *stakeholders* das três esferas, além de investidores, formadores de opinião e públicos com os quais normalmente uma empresa nascente não teria como se relacionar no início da sua formação. Segundo Aranha (2008) é o referido relacionamento compartilhado que irá permitir a incubadora crescer em um ambiente rico em contatos capaz de proporcionar parcerias que impulsionem a empresa nascente.

No Brasil, as incubadoras surgiram na década de 1980, a partir da iniciativa do CNPq na implantação do primeiro Programa de Parques Tecnológicos com o objetivo semear a noção de empreendedorismo inovador. Em 1987 foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC e, assim como nos Estados Unidos, as incubadoras no Brasil tiveram seu crescimento

na década de 90, também como decorrência da criação do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa - SEBRAE.

Segundo relatório técnico publicado com base em estudo realizado pela Anprotec e o MCTi<sup>79</sup> (2011) existem no Brasil aproximadamente 384 incubadoras apoiando 3.764 empresas, sendo que 2.509 desses empreendimentos já se graduaram. Dessas, 98% são inovadoras, 55% das inovações têm alcance nacional e 15% mundial. As empresas graduadas em incubadoras que já atingiram o grau de maturação necessária para o mercado, contam com um faturamento de R\$ 4,1 bilhões, sendo responsáveis por 30 mil postos de trabalho, segundo dados do referido relatório.

Outro dado relevante do relatório é que a atratividade de uma incubadora está relacionada a três elementos: imagem, marca e rede de relacionamentos institucionais que estabelece. Um dos objetivos do presente estudo é mostrar que os três quesitos acima estão diretamente relacionados ao campo das relações públicas.

## **A Teoria da Hélice Tríplice**

Uma das mais importantes teorias ligadas ao tema da inovação é a Hélice Tríplice baseada na interação entre universidade-empresa-governo como estratégia para a evolução das inovações na sociedade do conhecimento (ETZKOWITZ, 2000). Segundo o autor, o processo de inovação com base científica e tecnológica advém das universidades mediante a pesquisa acadêmica e a formação de capital humano altamente qualificado, que viabiliza a aplicação mercadológica dos resultados

---

<sup>79</sup> ANPROTEC, MCTI. Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília: Anprotec, 2012. Disponível em: [http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo\\_de\\_Incubadoras\\_Resumo\\_w eb\\_22-06\\_FINAL\\_pdf\\_59.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_w eb_22-06_FINAL_pdf_59.pdf). Acesso em 15 de outubro de 2012.

da pesquisa. É batizado de ímpeto empreendedor na academia ou de ciência empreendedora.

A conexão entre universidade, empresa e governo demanda uma gestão estratégica dos relacionamentos entre os três setores de forma a inspirar todos os públicos para a importância dessa cooperação, indo além dos mecanismos oficiais existentes de parceria proposto pela Hélice Tríplice. O modelo espiral de inovação, envolvendo os atores gera o encurtamento dos ciclos das inovações, mas exige dos envolvidos esforços no sentido de práticas de cooperação e a criação de espaços de consenso (ARANHA, 2008). Completando o pensamento Etzkowitz reforça que,

a colaboração é baseada na comunicação de informações que, na era da informação, cada vez mais ocorre através de redes em vários níveis, do local ao internacional. Algumas redes de informação são elaboradas para anunciar políticas de governo e fontes de financiamento, resultados de pesquisa de ponta de universidades e suas implicações para novas tecnologias e indústria, assim como as necessidades de colaboração da indústria. (ETZKOWITZ, 2009, p.31)

Como se observa na literatura especializada, as relações institucionais entre as três hélices exigem uma cultura de colaboração e reciprocidade para gerar equilíbrio de poder entre os atores, assim como de difusão, reconhecimento e apoio às parcerias. O campo das relações públicas pode contribuir para estimular a colaboração e a reciprocidade por meio de processos comunicacionais e relacionais equilibrados dentro e fora dessas instituições. Também podem estimular o diálogo e a busca de consenso entre os públicos envolvidos na Hélice Tríplice, incluindo os *stakeholders* dessas instituições - governo, empresa, universidade, além de outros públicos afetados por essas



conexões, como a sociedade, principal beneficiária da inovação e do desenvolvimento tecnológico.

O ambiente e a capacidade de construir relacionamentos colaborativos são variáveis que ajudam a estruturar uma inovação. Estudos de casos realizados por Gomes, Plonkski, Salermo (2007) mostraram que modelos de negócios de empresas inovadoras podem ser alterados durante o processo de desenvolvimento do produto em decorrências de informações que surgem. Aranha (2009) indica que as relações públicas, como campo reconhecidamente especializado em gestão de relacionamentos é essencial para ajudar nos referidos processos de mudanças gerados pela inovação.

### **Cietec e seu ineditismo**

Conforme exposto na introdução, esse estudo trata da importância do processo relacionamentos compartilhados para a existência e eficácia das *startups* em ambientes de inovação. Utilizou-se o Cietec, uma das maiores incubadoras do País para conhecer as práticas de empresas inovadoras.

O Cietec - Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia foi criado em 1998, a partir de um convênio entre a atual Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo – SDECT, o Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP, a Universidade de São Paulo – USP, o Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT. É uma associação de direito privado, sem fins lucrativos e sua missão é incentivar o empreendedorismo, a inovação tecnológica e apoiar a criação, fortalecimento e consolidação de empresas e empreendimentos inovadores, de base tecnológica. O Cietec conta com um Conselho Deliberativo composto por representantes da entidade e das instituições parceiras, conforme consta na indicação das boas práticas do

programa para incubadoras criado pela InfoDev<sup>80</sup>. Apesar de o conselho deliberar sobre estratégias de relacionamento da incubadora, não há indicação, por parte de órgãos do setor, da participação no grupo de um representante da área de Relações Públicas.

A estrutura organizacional do Cietec está dividida em sete coordenações: Administração e Finanças, Coordenação Técnica, Gestão Tecnológica, Tecnologia da Informação, Negócios e Relações Institucionais e a Coordenação de Marketing, Comercialização e Comunicação Institucional. Assim, as ações de comunicação e relações públicas são consideradas ferramentas de apoio ao marketing.

### **Princípios de Comunicação Excelente**

Resultado da pesquisa *Excellence Study* coordenada por Grunig (1992), a comunicação excelente é o processo que ajuda a organização alcançar seus objetivos. É composta por três elementos: da “expertise” dos profissionais do departamento de comunicação; do conhecimento dos demais gestores da organização sobre a importância do processo de comunicação e, por último da cultura participativa, mediante a descentralização do poder, a equidade de gêneros, o trabalho em equipe e a análise das vulnerabilidades. A comunicação excelente se materializa por meio dos dez princípios da Teoria Geral de Relações Públicas: 1. Envolvimento de Relações Públicas na administração e gestão

---

<sup>80</sup> InfoDev é um programa de parceria global dentro do Grupo do Banco Mundial, que funciona no cruzamento da inovação, tecnologia e empreendedorismo para criar oportunidades para o crescimento inclusivo, geração de emprego e redução da pobreza. A InfoDev oferece assistência e tecnologia a governos com foco pequenas e médias empresas (PME) para geração de empregos, melhoraria da capacidade e habilidades dos empreendedores, aumento do acesso ao financiamento e aos mercados, garantia de política adequada e regulatória que permita o negócio florescer, e teste de soluções inovadoras que auxiliem o desenvolvimento de do país em mercados. Isso é feito em parceria com outros programas de desenvolvimento, com o Banco Mundial / IFC e com as partes interessadas dos setores público, privado e civil no desenvolvimento mundial.

estratégica; 2. Participação direta de Relações Públicas com a alta administração/CEO; 3. Função integrada de Relações Públicas; 4. Relações Públicas como função administrativa, separada de outros departamentos; 5. Depto. de Relações Públicas coordenado por um gestor e não por um técnico; 6. Uso do modelo simétrico de Relações Públicas; 7. Uso do sistema simétrico de comunicação interna; 8. Profundo conhecimento do papel de gestor e de Relações Públicas simétricas; 9. Diversidade em todos papéis desempenhados; 10. Contexto organizacional participativo para a excelência da comunicação.

Com seu estudo Grunig e Kim (2011) mostraram que enquanto no paradigma simbólico interpretativo as relações públicas protegem a organização do ambiente externo, influenciam a percepção dos públicos sobre a organização e usam conceitos de imagem e reputação para reforçar seus objetivos, o paradigma da gestão estratégica, por outro lado está embasado nos princípios da Teoria Geral de Relações Públicas (GRUNIG, 1992).

Utilizando os princípios do Grunig (1992), Ferrari (2000) realizou um estudo sobre o comportamento das relações públicas em empresas brasileiras e chilenas e constatou que os modelos de comunicação praticados sofrem influencia dos modelos de gestão e da cultura organizacional. Também ficou evidente que dependendo das vulnerabilidades do ambiente, a comunicação das empresas pode ser mais estratégica ou mais tática. Ferrari (2000) observou que quanto mais autoritário era o modelo de gestão, menos estratégica era a comunicação e mais difícil uma resposta às vulnerabilidades. Observou-se que a gestão mais participativa permitia que os profissionais de comunicação atuassem de maneira mais ativa nas decisões das organizações e adotassem práticas simétricas, ao contrário da gestão mais autoritária.

Godoy e Peçanha (2009) analisaram cultura organizacional e processo de inovação e segundo os autores, a cultura da inovação conta com muitos estudos empíricos recentes, (Mavondo & Farrel, 2003; Martins & Terblanche, 2003; Solomon, Winslow & Tarabishy, 2002; Stringer, 2000; e Ahmed, 1998) que

mostram que organizações inovadoras têm certas características culturais distintas das demais. Entre as características da cultura de inovação estão: a comunicação clara e aberta, o encorajamento da expressão de opiniões e o compartilhamento de conhecimentos. Todos indicadores apontam que a comunicação simétrica, segundo Grunig (1992) é mais adequada para esses ambientes.

A pesquisa realizada por Ferrari (2000) dimensionou a vulnerabilidade em duas instâncias: a externa, que são que são riscos, ameaças e impactos provocados por agentes do entorno, mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas; e a interna, que pode ter sua origem na falta de processos planejados, propiciando o surgimento de conflitos e da falta de harmonia nos relacionamentos, com eventuais impactos para a organização.

Um importante impacto interno que pode ser gerado em ambientes de inovação é o choque dos valores da cultura da inovação com os da cultura organizacional brasileira, calcada em centralização de poder e autoridade hierárquica, dado que também foi trabalhado por Ferrari (2000) ao analisar a influência dos valores organizacionais na definição dos modelos de comunicação e relacionamento.

O presente estudo partiu dos pressupostos teóricos da Hélice Tríplice como uma espiral para estimular a inovação e do paradigma da gestão comportamental de relações públicas para identificar a rede de relacionamentos do Cietec com a universidade, empresa e governo, além de outros públicos estratégicos que estão presentes na incubadora. Pretende-se também verificar de que forma esses vínculos poderiam ser fortalecidos pelos princípios de comunicação excelente, a partir da Teoria Geral de Relações Públicas.

## **Metodologia da Pesquisa**

A abordagem metodológica foi dividida em duas fases: a quantitativa na primeira etapa e qualitativa na segunda fase. Foi realizada a análise documental em setembro de 2012, a pesquisa

quantitativa foi aplicada em outubro de 2012 e a qualitativa, por meio de entrevistas, em novembro de 2012.

O Cietec contava em 2012 com 133 empresas associadas. O questionário foi enviado para o total das empresas da incubadora e foram recebidos 88 questionários, com uma participação de 66,17% do total das empresas. Houve adesão de empresas de todas as modalidades: pré-incubação, incubação e pós-incubação; tanto de empresas residentes, quanto de não residentes na incubadora, garantindo uma representatividade proporcional dos segmentos assistidos pelo Cietec. A entrevista foi aplicada por meio de um roteiro com questões abertas para nove gestores de empresas da incubadora, sendo uma ou duas empresas de cada área do conhecimento do Cietec: eletroeletrônica, medicina e saúde, meio ambiente, química, biotecnologia e tecnologia da informação e de todas as modalidades de associação à incubadora: pré-incubação, incubação e pós-incubação.

Para estruturar o estudo usamos como base os principais indicadores de atratividade das incubadoras que estão relacionados à comunicação: imagem/reputação, uso do *label*/marca, proximidade e oportunidade de relacionamento (Anprotec e MCTi, 2011). Esses indicadores foram relacionados com blocos conceituais do paradigma da gestão comportamental de Relações Públicas Excelentes: identidade, imagem, reputação, marca, qualidade de relacionamentos em ambientes de inovação. A metodologia teve como objetivo analisar o ambiente de inovação tendo como base a opinião e as expectativas das *startups*, segundo os seguintes fatores de atratividade:

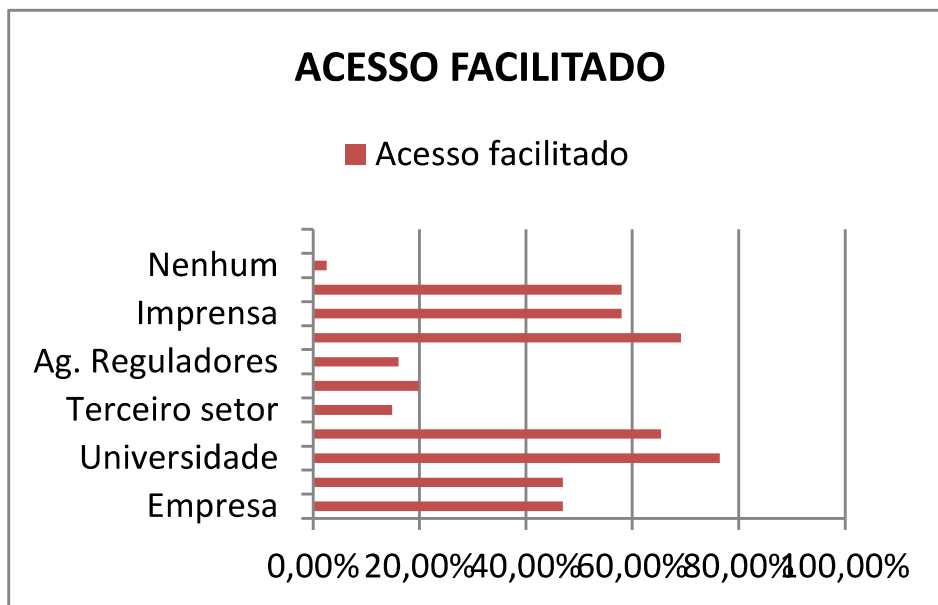
- Imagem/reputação: percepção da imagem/reputação da incubadora, nível de equilíbrio da imagem externa e interna;
- Relacionamento: percepção da importância da rede relacional da incubadora; públicos e percepção na incubadora; avaliação do nível de relacionamento da incubadora com seus públicos estratégicos; influência e contribuição da presença de múltiplos *stakeholders* para o desenvolvimento da empresa;

- Marca: influência na decisão de entrar, credibilidade da marca da incubadora para *startup*; atributos da marca Cietec;
- Comunicação: Grau de importância das atividades de comunicação e relacionamento, grau de importância da adoção de canais de mão dupla.

## Resultados

Este documento apresenta uma síntese analítica dos resultados mais relevantes, uma vez que o estudo completo é extenso e complexo. A pesquisa demonstrou que os ambientes de inovação são locais propícios para criação de vínculos com múltiplos *stakeholders*, como pode ser observado no Gráfico 1 e que esses relacionamentos contribuem para o desenvolvimento das empresas inovadoras. Pode-se constatar que a interação social com múltiplos *stakeholders* é um dos benefícios para as empresas incubadas em ambientes de inovação, conforme apontado pelo estudo realizado (SERRA, SERRA, FERREIRA, FIATES, 2010).

Gráfico 1 – Acesso facilitado a múltiplos *stakeholders*



Fonte: autor da monografia

Conclui-se que o relacionamento compartilhado com múltiplos *stakeholders* contribui para o desenvolvimento de *startups* em ambiente de inovação. Com o intuito de entender de que forma os relacionamentos contribuem para o desempenho das empresas, nosso estudo buscou identificar indicadores desse resultado. O Gráfico 2 mostra que 51,3% das empresas pesquisadas apontaram as parcerias realizadas com outras empresas na própria incubadora como resultado dos relacionamentos compartilhados; 41,3% indicaram aproximação com investidores e 30% afirmaram que houve geração de negócios e acesso a laboratórios de pesquisa; por fim, 28,8% indicaram aproximação com grandes de veículos.

A pesquisa mostrou que foi importante medir a intensidade dos relacionamentos para avaliar em que medida a comunicação excelente poderia contribuir no fortalecimento desses laços. No Gráfico 3 constata-se que, ao avaliar o grau/nível de relacionamento em uma escala de 1 a 5, foram consideradas mais intensas as relações entre o público interno, com o Cietec e a imprensa, seguida da universidade. Ou seja, os relacionamentos compartilhados que podem ser definidos como a interação de conhecimentos e especialidades de vários públicos que aumentam a possibilidade de sucesso das *startups* e não apenas baseados em Gráfico 2 – Resultados dos relacionamentos com diversos públicos

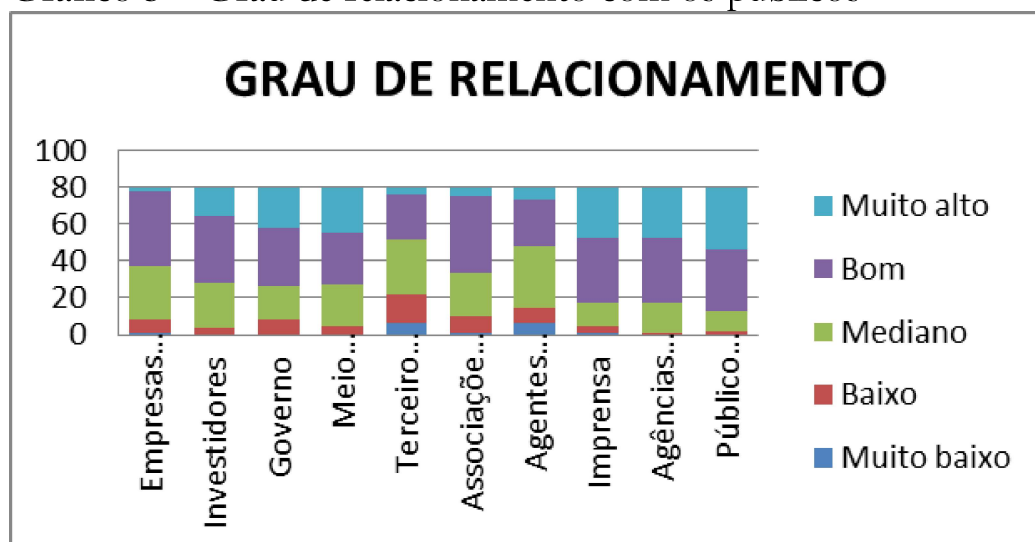


Fonte: autor da monografia

relações de troca, nas quais há um interesse direto de uma contraposição em as partes. Segundo o Grunig (2011) a troca é a essência dos relacionamentos de marketing entre organizações, já as relações públicas podem intensificar os relacionamentos com os *stakeholders* usando sua experiência única para produzir relacionamentos compartilhados, assim como à base de troca.

Durante as entrevistas foi possível constatar que os relacionamentos mais intensos baseiam-se em relacionamentos de compartilhamento e não apenas em relacionamentos a base de “troca”. Essa experiência focaliza “valores intangíveis, a linha do conhecimento, da inteligência de relacionamentos simétricos de duas mãos, da ordenação dos relacionamentos corporativos, da comunicação corporativa e da persuasão dos públicos”. (FRANÇA in GRUNIG, FERRARI, FRANÇA, 2011, p. 233)

Gráfico 3 – Grau de relacionamento com os públicos

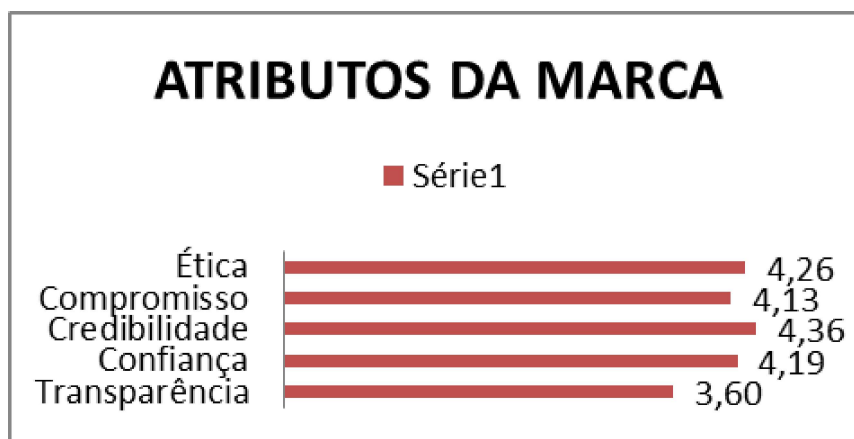


Fonte: autor da monografia

O Gráfico 4 demonstra os atributos presentes na marca Cietec na opinião do seu público interno. Os atributos mais presentes são credibilidade, ética, confiança, compromisso e transparência, respectivamente nessa ordem. Constata-se que o atributo mais associado à marca Cietec é credibilidade. Na percepção das empresas pesquisadas, a marca da incubadora funciona como uma chancela emprestando credibilidade às empresas nascentes.

Gráfico 4 – Atributos presentes na marca Cietec





Fonte: autor da monografia

A pesquisa avaliou as atividades de comunicação e relacionamento da incubadora e o grau de importância da adoção de canais de comunicação para dar voz a opiniões das empresas foi considerado extremamente ou muito importante por 88,8% dos entrevistados, como pode ser constatado no Gráfico 5. As empresas de base tecnológica em incubadoras são empresas, geralmente, com um sistema mais aberto de gestão e, portanto, de acordo com Ferrari (2000) são mais receptivas às vulnerabilidade e como administrá-las, baseadas na comunicação simétrica de duas mãos.

Gráfico 5 – Importância dos canais/comunicação simétrica interna

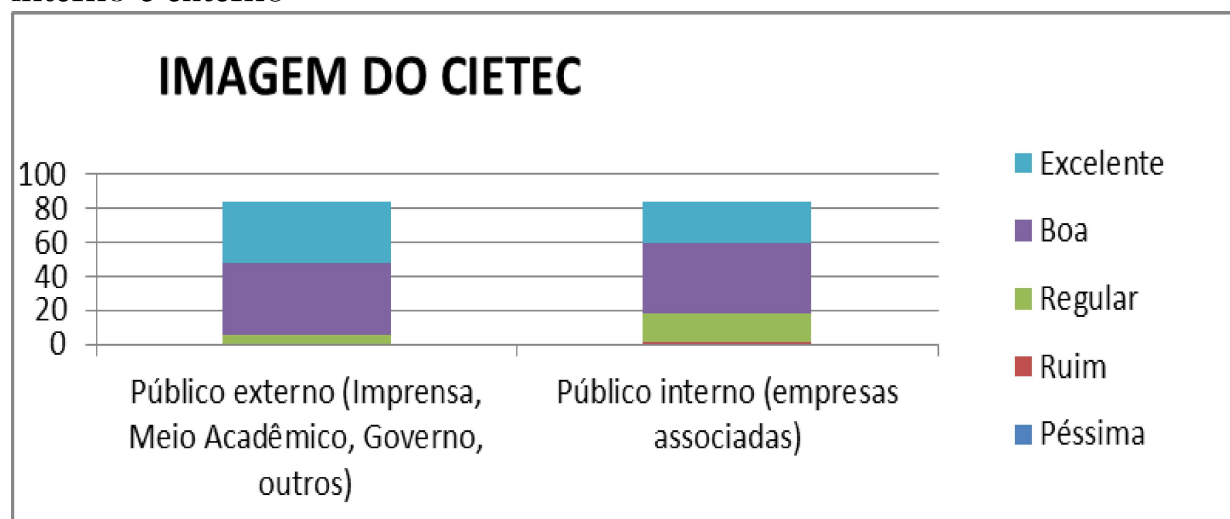


Fonte: autor da monografia

O estudo apontou que a maioria das empresas no ambiente de inovação conta com pesquisadores acadêmicos em suas equipes ou contam na constituição societária um ou mais pesquisadores, em geral pessoas favoráveis à prática da pesquisa. Nas entrevistas os participantes demonstraram descontentamento pela inexistência de comunicação interna do Cietec, associando isso a falta de transparência. Tal resposta demonstra que a comunicação simétrica interna é mais adequada para esses ambientes como elemento importante para o equilíbrio da imagem interna em relação a externa e para a construção e preservação da reputação corporativa.

A pesquisa deteve-se apenas à opinião das empresas associadas a incubadora, ou seja, seu público interno e foi solicitado a esse público que avaliasse a imagem institucional do Cietec usando uma escala de escala de 5 a 1, entre excelente e péssima. O Gráfico 6 mostrou que há um desequilíbrio na percepção da imagem da incubadora perante seu público interno. A imagem externa foi mais bem avaliada que a interna. 50% dos respondentes afirmaram ser boa, enquanto que 42,9% consideraram excelente a imagem externa; a imagem interna foi considerada como boa por 48,8% e excelente por 29,8% do público interno.

Gráfico 6 – Imagem/Reputação do Cietec perante o público interno e externo



Fonte: autor da monografia

Pelos resultados constata-se um desequilíbrio entre a imagem da incubadora perante seu público interno (empresas associadas) e externo (demais públicos). Os entrevistados tenderam mais positivamente para uma excelente imagem externa (42,9%) do que para a interna (29,8%). Além disso, na percepção dos entrevistados, uma das maiores vantagens da incubadora é a convivência com outras empresas para a troca de experiências e conhecimento, estimulando assim processos de relacionamento colaborativos e de troca mútua para geração da inovação.

## **Considerações Finais**

O estudo demonstrou que os relacionamentos com múltiplos *stakeholders* contribuem para o desenvolvimento e geração de resultados positivos para as *startups* em ambiente de inovação e reforçou que as relações entre os atores da tríplice hélice não se baseiam exclusivamente em relações de troca, ao contrário tem forte presença de relacionamentos compartilhados. Os relacionamentos compartilhados são essenciais em ambientes de inovação. A própria cultura da inovação inclui características como comunicação clara e aberta, o encorajamento da expressão de opiniões e o compartilhamento de conhecimentos. Esses contornos da cultura da inovação estão presentes nos resultados da nossa pesquisa.

Observam-se indícios de que a comunicação simétrica de mão-dupla é mais adequada e até mesmo essencial para os ambientes de inovação e que a falta da mesma pode gerar vulnerabilidades interna. Desta forma, o estudo de Ferrari (2000) confirma que a vulnerabilidade pode vir tanto do ambiente externo quanto do interno pela falta de análise de cenários que propiciam o surgimento de conflitos, assim como a falta de harmonia nos relacionamentos. Um importante impacto interno que pode ser gerado em ambientes de inovação decorre do choque dos valores da cultura da inovação com os da cultura

organizacional brasileira, calcada em centralização de poder e autoridade hierárquica, uma vez que os valores da cultura da inovação estão alinhados aos novos paradigmas comunicacionais que se baseiam em simetria, colaboração e interatividade, principalmente em tempos de meios digitais.

No ambiente externo também são gerados impactos, uma vez que as empresas inovadoras são propulsoras de mudanças quando permitem o surgimento de inovações genuínas ou incrementais que geram novos materiais, processos ou modelos de negócios capazes de provocar impactos comportamentais e até socioeconômicos. Ou seja, quando novas tecnologias desenvolvidas alteram radicalmente o que, quando ou como fazemos.

### **Referências:**

ANPROTEC. Estudo, **Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.** Brasília: Anprotec, 2012. Disponível em:  
[http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo\\_de\\_Incubadoras\\_Resumo\\_web\\_22-06\\_FINAL\\_pdf\\_59.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf). Acesso em 15 de outubro de 2012.

ARANHA, José Alberto Sampaio. Incubadoras. In: PAROLIN, Sonia Regina Hierro (org.), VOLPATO, Marcilia (org.) **Faces do Empreendedorismo Inovador.** Curitiba: FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, 2008. P. 37-68.

ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice:** universidade-indústria-governo: inovação em movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FERRARI, Maria Aparecida. **Teorias e estratégias de Relações Públicas.** In: Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. KUNSCH, Margarida Maria Kohling (org.) São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2008.

FERRARI, Maria Aparecida. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile.** São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.

GODOY, Renata Semensato Pereira de; PEÇANHA, Dóris Lieth Nunes. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 29, n. 1, jun. 2009, p. 142-163. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&nrm=iso) . Acesso em 28 dez. 2012

GOMES, Leonardo A. de Vasconcelos; PLONSKI, Guilherme Ary; SALERMO, Mario Sergio. **Planejamento e desenvolvimento de spin-offs acadêmicos.** In: PAROLIN, Sonia Regina Hierro (org.).

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento.** 2ª. Edição, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

GRUNIG, J.E., KIM, J. **Astions speak louder than words.** Insight Train. New York. 2011, P. 36 - 51.

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

iDisc. **Marketing and Public Relations**. Good practice. InfoDev. Disponível em : <http://www.idisc.net/en/Article.185.html>. Acessado em 28 de out. de 2012.

INFODEV. **Conselho da Incubadora**. Good practice. InfoDev. Disponível em: <http://www.idisc.net/en/Publication.325.html>. Acessado em 30 de dezembro de 2012.

MBC/FINEP/MCT. **Manual de inovação**. Brasília, MBC, 2008. Disponível em: <http://www.inovacao.usp.br/images/pdf/Manual%20de%20Inovacao%20-%20MBC%20-%202008.pdf> acessado em 06/07/2012.

NBIA, **Incubating Success**: Incubation Best Practices that lead to successful new ventures, University of Michigan, NBIA, 2011. Disponível em: <http://edaincubatorool.org/pdf/NBIS%20Brochure-Incubating%20Success NBIA FINAL-3.pdf> Acesso em 25 de out. de 2012.

RENAULT, Thiago Borges. **A criação de spin-offs acadêmicos**: o caso da COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010. Tese (doutorado) – UFRJ/COPPE/Programa de Engenharia de Produção UFRJ/COPPE, 2010.

RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZAÇÃO, XXVI CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO. 2003, Belo Horizonte/MG. **Relações Públicas e sua função estratégica**. Minas Gerais: Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari, 2003. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2004/NP5FERRARI.pdf>. Acesso em 15 de nov 2012.

SERRA, B., SERRA F., FERREIRA, M. P., FIATES, G.  
**Factores fundamentais para o desempenho das incubadoras**, Relatório da Série GlobADVANTAGE Working paper series; n.o 63, 2010. Disponível em:  
<http://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/386>.  
ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas, 2001.