



## ORGANIZAÇÕES, *STARTUPS* E EQUIPES VIRTUAIS: CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Felipe Chibás Ortiz, [felipe.chibas@usp.br](mailto:felipe.chibas@usp.br)

### RESUMO

Neste artigo se analisam as principais características das equipes e organizações virtuais, focando-se fundamentalmente nas de fins comerciais e *startups*. Descrevem-se os níveis de desenvolvimento das organizações virtuais segundo vários autores e aborda-se a crescente necessidade de virtualização de muitas das organizações físicas atuais. O objetivo principal deste trabalho é mostrar as principais características das equipes e organizações virtuais estudadas no período de 2010 a 2015, assim como os desafios que implica desenvolver a Comunicação integrada nesse tipo de organização. A metodologia utilizada foi a teórico-prática, embasada na revisão bibliográfica e no estudo de caso através de documentos físicos e digitais das empresas analisadas, assim como na observação participante do autor durante as visitas de consultoria realizadas nas empresas em que atua. Comparam-se as características das equipes físicas e virtuais, assim como se descrevem algum dos principais comportamentos dos líderes virtuais. Os resultados sugerem que as organizações estudadas obteriam melhores resultados se modificassem a visão que têm acerca de si próprias e dos seus públicos, utilizando a filosofia da Comunicação integrada, assim como suas ações de comunicação com os mesmos, para conseguir sobreviver e crescer numa sociedade que funciona em rede e que valoriza os relacionamentos como seu mais prezado bem.

**Palavras-chave:** *Startups*, organizações e equipes virtuais; mudança organizacional; criatividade; comunicação integrada; inovação.

**Data do recebimento do artigo:** 30/08/2015

**Data do aceite de publicação:** 05/09/2015

## INTRODUÇÃO

Com o advento das novas tecnologias, instituições tão tradicionais como a escola e a igreja mudaram radicalmente (APARICI, 2014). Mas é visível para os estudiosos destes tópicos, assim como para as pessoas comuns, que também as equipes e organizações atuais sofreram transformações. É difícil encontrar hoje tanto no exterior como no Brasil, uma empresa que não esteja de alguma maneira na Internet, seja através de um simples site ou blog, portal, página ou grupo nas redes sociais ou com uma plataforma própria que apresente aplicativos customizados para seu público-alvo, disponibilizando assim jogos, músicas, matérias e outros conteúdos de interesse.

Cada vez mais empresas conhecidas como *startups*, que pertencem totalmente ao mundo web, surgem, realizam suas operações e o atendimento de seus clientes utilizando as novas tecnologias, privilegiando o ciberespaço como seu ambiente natural. Hoje, no Brasil, existem cerca de 10 000 *startups*, que produzem em torno de 2 bilhões de reais por ano (ABS, 2015). Mas, como motivar pessoas que trabalham por um objetivo comum e, em contrapartida, estão quase sempre distantes fisicamente? Como liderá-las? Como recrutá-las? São esses os desafios e questões que ainda pairam sem resposta sobre as organizações e equipes web.

O objetivo principal deste estudo é mostrar as principais características das equipes e organizações virtuais analisadas, assim como os desafios que implica desenvolver a Comunicação integrada nesse tipo de organização. A metodologia utilizada foi a teórico-prática, embasada na revisão bibliográfica de textos sobre o assunto e documentos das empresas analisadas, assim como o estudo de caso e a observação participante do autor durante as visitas de consultoria nas empresas em que atua (LAKATOS, 2006).

## AS COMPLEXAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

Uma organização, na atualidade, é um universo complexo de conhecimentos, comunicação e competências, recursos, tecnologia e infraestrutura direcionada para alcançar objetivos estratégicos de alto desempenho (BATEMAN; SELL SCOTT, 2006).

Hoje, no universo web, tem-se criado novas estratégias e formas de *habitat*, nas quais nada existe isoladamente, senão que tudo existe a partir de suas interações múltiplas (RECUERO, 2010; DI FELICE; TORRES; YANAZE, 2012). As organizações e equipes atuais convivem e são produto desse novo universo relacional. Outra ideia importante explicada por Di Felice, Torres e Yanaze (2012) é que esses novos relacionamentos deverão se integrar ao ecossistema natural e social para serem realmente sustentáveis e duradouros. Compreender isto nos leva a entender que já existem hoje - e existirão ainda mais no futuro - organizações e equipes de novos tipos, junto com novas formas de acontecer o convívio cotidiano, as relações comerciais, políticas, a educação, a cultura e a arte. Por isso a ênfase da sociedade atual no compartilhamento e na criação de redes, grupos e comunidades no mundo físico ou virtual (KENSKI, 2011).

Uma organização que pretenda implementar projetos inovadores utilizando os recursos digitais deve realizar mudanças em sua estrutura e funcionamento. Para tanto, deverá ter instrumentos e objetivos claros que permitam realizar esse processo sem maior contratempo. Não se trata apenas de ter um site com *design* agradável, esteticamente falando, sem alterar seus processos internos e perpetuar a rotina semelhante àquela mantida quando atuava apenas no mundo físico. Deverá modificar seus processos e estrutura interna para se adaptar ao novo perfil de seus públicos, *stakeholders* e clientes, para dessa forma poder permanecer e crescer nessa nova realidade social reticular (STRAUSACK, 1998; DI FELICE, TORRES, YANAZE, 2012).

Na base conceitual-operacional dessa mudança é preciso que haja elementos de gestão estratégica e gestão de projetos que permitam diagnosticar primeiro, e lidar cotidianamente depois, de maneira dinâmica e precisa, com o passado, presente e futuro da organização, e também, com sua missão, valores, diferencial, clima organizacional, tipos de liderança, mantendo o diálogo com os seus diversos públicos, dentre outros fatores (CHIBÁS ORTIZ; BORROTO; SANTOS, 2014).

Isto é, trata-se de implementar a mudança de maneira planejada, tendo como bússola a criatividade e a comunicação; tudo isso levando em consideração um complexo e mutável contexto que deixou de ser só real, físico, geográfico e agora também é virtual, conceitual, imaterial. Agregam-se, ainda, as novas questões que envolvem especificamente a utilização de novas tecnologias para a educação a distância (MANSUR, 2011), da equipe de trabalho interna, caso se decida virtualizar a organização totalmente e não apenas uma operação ou procedimento, como pode se dar ao se adotar as vendas *on-line*, *por exemplo*. Hoje, empresas de grande porte, como a HP, se tornaram virtuais, com diminuição do número de prédios físicos que ocupavam e envio de grande parte de seus funcionários para trabalhar em casa, no melhor estilo *home office*. De qualquer forma, isto pressupõe um processo educativo da equipe, mesmo que utilizando as novas tecnologias da comunicação (NTCIs) dado que as pessoas terão que se acostumar a esses novos hábitos, forma de liderar e ser liderado, maneira de estabelecer as metas e se comunicar entre si e com os clientes e fornecedores, fazer as reuniões etc.

#### A mudança organizacional

é qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho (BRUNO-FARIA, 2003, p. 29)

A mudança organizacional atual, rumo a virtualização (STRAUSAK,1998), pressupõe modificar:

- A Estrutura (Identidade, missão, visão, organograma, infraestrutura etc.);
- Os Processos (produção, distribuição, comercial, políticas, comunicação, fluxograma, atendimento ao cliente etc.);
- A Tecnologia;

- As Pessoas (líderes, indivíduos, equipes, cultura organizacional, relacionamento com seus públicos etc.).

Cada vez mais ouvimos falar de empresas ou organizações virtuais, quais sejam, as que têm uma estrutura organizacional constituída por uma rede de empresas independentes e heterogêneas e se encontram em um mercado eletrônico, que é geralmente competitivo e dinâmico. As formas de gerenciamento destas organizações podem ser: totalmente virtual, gerenciando a distância seus colaboradores, ou ainda *blended* ou semivirtual, onde existe uma mistura de modelo clássico de gerenciamento e gerenciamento a distância, podendo ser este realizado apenas com uma porcentagem dos colaboradores, ou ainda ser aplicado em um único setor dentro da organização (TOLEDO; LOURES, 2006).

## **METODOLOGIA**

Para cumprir o objetivo principal deste estudo, que é mostrar as principais características das equipes e organizações virtuais analisadas, assim como os desafios que implica desenvolver a Comunicação integrada nesse tipo de organização, a metodologia utilizada foi a teórico-prática.

Partimos de realizar uma profunda revisão da bibliografia sobre os temas em questão, para depois num segundo momento contrastar as principais ideias e questionamentos levantados com as informações obtidas a partir do estudo de caso e a observação participante feita pelo autor durante as visitas de consultoria que realiza nas empresas em que atua (LAKATOS, 2006). Dessa maneira partimos da teoria, para ir à prática, para de novo voltar para a teoria, escrevendo nossas principais conclusões neste artigo.

Foram analisadas seguindo esta metodologia 20 organizações reais e suas respectivas equipes e líderes principais, sendo delas cinco estrangeiras e seis brasileiras, de pequeno, médio e grande porte, que nasceram no mundo virtual ou passaram por um processo de digitalização. No caso das organizações estrangeiras utilizou-se apenas a revisão bibliográfica e a análise de documentos.

## **DUAS ABORDAGENS DAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS**

A primeira definição se refere a uma organização virtual como uma entidade que faz mais uso das tecnologias da informação e da comunicação do que da presença física de interagir e conduzir os seus processos administrativos e de ensino (STRAUSAK, 1998).

A segunda abordagem define uma organização virtual como uma rede de organizações independentes, que se unem em caráter temporário por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação, procurando assim obter vantagens competitivas e um processo de ensino-aprendizagem dinâmico, atualizado e eficiente de curta duração. A organização virtual se comporta como uma única entidade, através da união das competências essenciais de seus membros, que

podem ser instituições, empresas, escolas, universidades, comunidades ou especialistas (STRAUSAK, 1998). O elemento de destaque das mesmas é o trabalho a partir de comunidades virtuais, não focando apenas o indivíduo ou um grupo pequeno de pessoas ou clientes, senão redes de pessoas interconectadas por um mesmo ou semelhante objetivo através das NTCIs. Esse é o modelo que predomina atualmente entre as startups.

Nesse segundo contexto ou modelo de organização virtual, torna-se mais necessária ainda a comunicação integrada, nas suas modalidades Institucional, Mercadológica, Interna e Administrativa (KUNSCH, 2006), dado que a projeção de uma identidade corporativa e reputação da organização, coerentes com sua missão, valores e estratégia para os seus diversos públicos (interno, externo e misto) e junto com isso manter uma adequada e eficiente política de resultados comerciais e financeiros, tornam-se um desafio ainda maior, uma vez que é preciso integrar ações de comunicação no mundo físico e virtual com um ecossistema de comunicação e mercadológico cada vez mais complexo, de públicos e parceiros diversos. A implementação da Comunicação integrada nas empresas e equipes virtuais tem se tornado uma atividade extremamente especializada.

Venkatraman e Henderson (1998) definem como sendo três os estágios das organizações virtuais que oferecem serviços ao consumidor. Estes estágios, em relação ao chamado vetor um ou encontro virtual com o consumidor, caracteriza-se por oferecer no primeiro estágio uma experiência remota com os produtos e serviços; no segundo a customização dinâmica e no terceiro por montar comunidades de consumidores. No último estágio de desenvolvimento elas se caracterizam por centrar-se em formar comunidades e não em ter apenas contatos esporádicos com seus consumidores ou participantes no processo de comunicação; montam coalizões de recursos, seu local-alvo está na “interorganização” e não mais na organização, isto é, nos vínculos e rede de comunicação; e focam a sustentabilidade da inovação. Este terceiro estágio é, sem dúvida, o que se pretende alcançar para os projetos sociais.

Um tipo específico de organizações virtuais e que funciona já nesse terceiro estágio são as startups, que surgiram entre 1996-2001 nos Estados Unidos, e caracterizavam-se por ser um grupo de pessoas que trabalhavam utilizando as ferramentas digitais com uma ideia nova que, aparentemente, poderia gerar recursos, principalmente associados à tecnologia. Utiliza-se o termo para referir-se a empresas recém-criadas que estão em fase de desenvolvimento, que contam com projetos inovadores e geralmente com um investimento financeiro baixo. Como exemplo, podemos citar Google, Apple, Facebook, Yahoo! e Microsoft, que foram startups (RIES, 2012).

Mas na atualidade existem, além das chamadas startups nesse formato mais tradicional de procura do lucro, as de caráter social, que pretendem montar um negócio que gere lucro para a empresa mas também para os funcionários, população ou uma comunidade específica que usufrui do serviço.

As startups caracterizam-se também pelo trabalho em redes de colaboração entre pessoas e organizações que se constroem e desfazem em alta velocidade, segundo a tarefa, objetivos, ramo e profissões de seus integrantes. Trabalham geralmente por projetos que tem um inicio, meio e fim, geralmente de curto ou médio prazo (RIES, 2012).

Ainda, existem os projetos socioculturais que têm adotado esse formato. No Brasil, podemos citar como exemplo a NCA-Novo Complexo do Alemão, sediada no Rio de Janeiro, que criou um portal para oferecer trabalho, orientação profissional e capacitação aos membros dessa comunidade carente (NCA, 2015). Também o projeto Juntos.com.vc utiliza a plataforma que orienta e facilita a procura de crowdfunding ou patrocínios e fundos para projetos sociais (JUNTOS.COM.VC, 2015). Estes projetos comunitários que trabalham utilizando as ferramentas Web tem uma identidade visual diferenciada, com foco na imagem institucional e não mercadológica, assim como têm um especial cuidado com a comunicação interna, ou seja, com as pessoas que consideram seu público-alvo ou comunidade. Outro aspecto a destacar é que desenvolveram também uma criatividade específica, voltada para o social.

## **OUTRAS CARACTERÍSTICAS MAIS OPERACIONAIS DAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS**

Segundo diversas fontes e autores (FECOMERCIO SP, 2011; FELIPINI, 2011; PULZ, 2011; PROFISSIONAIS TI, 2012) podemos resumir as características mais operacionais das organizações virtuais em:

- Descentralização de um local físico de trabalho. Não possuem infraestrutura física tradicional. Não possuem custos fixos como água, luz e aluguel.
- A maioria das atividades, processos administrativos, produtivos, de distribuição, comerciais e de atendimento ao cliente e fornecedores acontecem de maneira digital.
- Aproveitamento das oportunidades que surgem de repente no mercado como estratégia.
- Menores níveis hierárquicos entre seus membros e verticalização das decisões. O organograma de cargos e salários desaparece ou passa a ocupar um segundo plano.
- Possuem um sistema de trabalho em rede de todas as áreas e funcionários.
- Menor número de regras a serem seguidas pelos funcionários.
- Permite monitorar o mercado e concorrentes de uma forma mais ampla, realista e rápida.
- Muitas dessas organizações exploram o trabalho home office.
- Foco no resultado e não no controle físico das pessoas (como: - Esteja aqui às 8h; - Registre o cartão de ponto etc.).
- Maior e melhor mensuração de resultados junto aos clientes e equipe.
- Obtenção mais veloz das informações, assim como maior velocidade de resposta.

- Propiciam maior participação dos clientes através do incentivo a que eles manifestem suas opiniões e comentários.

- Facilitam o acesso de grande quantidade de usuários com relativamente poucos funcionários.

- Utilizam a tecnologia para desenvolver suas rotinas (uso de agenda eletrônica para lembrar os compromissos cotidianos).

- Adaptam-se a demanda, sem que necessariamente precisem ter uma equipe gigante para isto. Contratam de acordo com a demanda.

- Relativamente fácil expansão das equipes quando necessário dado que não dependem de um espaço físico e podem contratar pessoas do mundo inteiro e não apenas do país ou região onde atuam.

- Sinergia praticamente ilimitada.

- Desenvolvem novas plataformas, softwares e aplicativos específicos para seu público-alvo.

- Facilitam a intercriatividade, a cocriação, coparticipação e a copropriedade.

- Não possuem despesas adicionais, como por exemplo, mobília, dentre outros.

- Podem rapidamente aproveitar as oportunidades, devido a maior facilidade de configuração.

- Administram o nível de acesso que os usuários podem ter.

- Não possuem limitações de horário de acesso para os usuários.

- Permitem a realização de pesquisas rápidas e objetivas sobre as opiniões dos clientes.

## **CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES E-COMMERCE:**

Outras características de caráter mais comercial ou referentes a organizações que fazem ênfase no e-commerce (ALBERTIN, 2000; ALBERTO, 2011; ALVES, PEUKERT; RAMOS; LÖBLER, 2010; ARRUDA; MIRANDA, 2003; BOTTONI, 2010) que podemos elencar são:

- Empresas geocêntricas, que não precisam necessariamente definir um público-alvo, pois vendem para quem tiver interesse a nível mundial;

- Maiores possibilidades de parcerias nacionais e internacionais, assim como de construção de marcas conjuntas;

- Atendimento 24 horas;

- Não há limite para compras.

## **EQUIPES VIRTUAIS: DEFINIÇÃO E REFLEXÕES**

A fundação ou a virtualização de organizações virtuais nos coloca frente a frente com o problema dos grupos, comunidades ou equipes virtuais. Podem, por sua vez, ser entendidos de duas maneiras: como a equipe de pessoas que trabalha montando e executando operações digitais ou

digitalizadas ou como a comunidade ou grupo de participantes de um projeto, clientes e stakeholders que interagem virtualmente entre si e em toda a organização (PALLOFF, PRATT, 2004).

Segundo o PMI (2013, p. 271):

Equipe virtual é um grupo de pessoas com um objetivo compartilhado que executam suas funções sem encontrar-se pessoalmente na maior parte do tempo. Diversas formas de tecnologia são frequentemente usadas para facilitar a comunicação entre os membros da equipe. As equipes virtuais podem ser formadas por pessoas separadas por grandes distâncias.

Como se pode apreciar nesta definição, se destaca a forma de trabalho das equipes virtuais, posto que seus integrantes podem estar muito distantes não apenas fisicamente, mas também em relação a sua cultura, aos seus objetivos, motivações e interesses. O desafio é conseguir aproximar e integrar, fazendo com que essas pessoas distintas coparticipem e cocriem utilizando as vias digitais, quando não se tem oportunidade de um encontro físico.

## **CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES VIRTUAIS**

Cada autor destaca um grupo de características específicas nos grupos ou equipes virtuais.

Segundo Ebrahim e Taha (2009, p. 23) as principais características das equipes virtuais são:

- (i) dispersão geográfica de seus membros (inclusive com fusos horários diferentes);
- (ii) uso frequente de tecnologias modernas de comunicação;
- (iii) envolvimento em ambientes colaborativos globais.
- (iv) divisão de objetivos comuns entre seus membros;
- (v) caráter temporário, sobretudo no caso de projetos;
- (vi) quantidade reduzida de membros;
- (vii) alto nível de conhecimento dos membros da equipe;
- e (viii) pluralidade de empresas comprometidas

(ou organizações educativas), dado que a equipe pode contar com membros de diversas empresas ou organizações educativas.

Vamos de encontro às ideias de Ebrahim e Taha (2009) em um aspecto, uma vez que entendemos que os grupos virtuais podem reunir muitas pessoas se pensarmos, por exemplo, numa sala de aula virtual como uma equipe virtual que pode reunir grandes grupos de pessoas. Da mesma forma ocorre se pensarmos num grupo de discussão em dada rede social, como por exemplo, no LinkedIn.

Mas vejamos outros autores. De acordo com O'Brien (2001, p. 118):

A internet, intranet e extranets sustentam comunicações mundiais e colaboração entre funcionários, clientes, alunos, familiares e outros partners comerciais. Sites interativos, nas redes sociais, e-mail, grupos de discussão, áudio e videoconferência e outros dispositivos da Internet que



permitem a investigação, solicitação, disseminação e compartilhamento de informações comerciais internas e externas. Isso permite que indivíduos de diferentes organizações e de diferentes locais trabalhem juntos como participantes de equipes virtuais em projetos.

Este autor destaca a possibilidade de investigar e procurar mais informações em conjunto, inclusive por parte de pessoas que integram diferentes organizações e origens, o que pode enriquecer as soluções e propostas geradas.

As principais vantagens da utilização da metodologia virtual nas organizações educativas têm como causa o grande e rápido acesso a experiências diversas; networking entre os colegas e alunos; comodidade e bem-estar profissional (podendo trabalhar home office e fazer o curso ou disciplina EAD em casa); flexibilidade de horários para a localização da equipe; custos reduzidos e conhecimento de diversos segmentos, bem como a possibilidade de chegar a lugares remotos, que de outra maneira, não teriam como alocar um curso de qualidade e com professores de excelência (PALLOFF, PRATTS, 2004).

## 22 DIFERENÇAS ENTRE EQUIPES FÍSICAS E VIRTUAIS

O objetivo é mostrar de forma sintética as principais diferenças e semelhanças entre os grupos e equipes de trabalho ou salas de aula no mundo físico e as equipes que utilizam os veículos da internet para se comunicar, além das vias tradicionais, utilizando o comparativo feito por Chibás Ortiz (2015). Este último tipo de equipes, comunidades ou salas de aula virtuais utiliza, por exemplo, os sites, os chats (salas de bate-papo), intranet da organização, troca de e-mails e mensagens via celular, dentre outras possibilidades.

Estudar as características desses grupos, como eles se comunicam, suas dificuldades e formas de trabalhar e estimular a criatividade, constitui um verdadeiro desafio. As informações que apresentamos a esse respeito no quadro abaixo representam uma primeira aproximação a esse problema de investigação e configuram as tendências mais gerais que foram observadas em cada tipo de grupo. (CHIBÁS ORTIZ, 2015).

Ainda segundo o autor, nos últimos tempos, muitas organizações e equipes se tornaram virtuais, e as escolas e universidades não são exceção. Por isso, é bom pontuar as principais diferenças entre ambas as formas de trabalho - a presencial e a virtual - elencadas a seguir:

<b>Equipe em ecossistemas físicos</b>	<b>Atributo</b>	<b>Equipe em ecossistemas virtuais</b>
Real, físico	Lugar de encontro	Imaginário, virtual, sendo que na realidade cada um pode estar em diferentes espaços físicos

Pessoas da organização que dão ou recebem uma disciplina	Integrantes	Pessoas envolvidas no projeto pedagógico, dentro e fora da organização
Intermediária	Sinergia	Interdependência elevada
Formal	Contato	Informal
Sério	Clima	Lúdico
Dirigido e planejado pela organização	Aprendizagem e Treinamento	Autodidata
É mais definido quem é o líder e o seu papel	Líder central	Pode haver vários ou não existir e seu papel é menos definido
Menor	Participação	Maior
Menor	Cooperação	Maior
<i>Off-line</i>	Internet	<i>On-line</i>
Individual ou em dupla	Cocriação	Em conjunto
Intermediária	Velocidade de resposta	Elevada
Circular, em estrela etc.	Comunicação	Por rede, volumétrica, holográfica, em todas as direções
Pouco	Uso das novas tecnologias	Elevado
Estímulo da organização	Motivação	Automotivação
Fixas, rígidas	Funções	Rotativas em alta

		velocidade
Formal e democrática	Forma de tomar as decisões	Informal e democrática
Pela organização, através do Coordenador da equipe	Conflito/Solução	Individual e pelos participantes
A longo prazo	Temporalidade	Depende dos participantes, mas limitada ao projeto pedagógico em questão
Sessões periódicas	Forma de funcionamento	Depende dos participantes, sem horários fixos e se trabalha por projetos
Presença física	Foco do Controle e Avaliação	No resultado
Escola e universidade tradicionais	Exemplo onde se aplica	Dicionário virtual coletivo Wikipedia

Quadro No.1 - Diferença entre Equipes Físicas e Virtuais. Fonte: Chibás Ortiz, 2015.

Destaca-se, à primeira vista, neste quadro, que as equipes virtuais podem ser formadas por pessoas e organizações educativas que não têm uma sede física, como é o caso, por exemplo, da empresa Amazon ou Decolar.com, entre outras. A maioria das organizações educativas virtuais de hoje surgiu no mundo físico e depois se virtualizou, criando site na internet, blog, participando de redes sociais, informatizando suas bases de dados, informatizando e instaurando uma plataforma para oferecer seus cursos em formato *e-learning* para se comunicar com seus diversos públicos por e-mail e depois por mensagens de celular, dentre outros meios.

As desvantagens desta forma de trabalho podem ser o fato de não possuir um suporte técnico adequado (computadores, conexão de Internet etc.), o que pode criar outras barreiras à comunicação de origem cultural ao entrar em contato e trabalhar com pessoas de outras culturas e países, bem como, a falta de confiança de muitas pessoas na utilização destes meios de comunicação (CHIBÁS ORTIZ, 2015).

Essas equipes e grupos de trabalho virtual que trabalham principalmente na internet, se caracterizam por não disporem de um espaço físico específico e se encontram principalmente nos espaços da web (blogs, sites, salas de bate-papo *on-line*, *e-mails* etc.) com um alto nível de energia

e trabalho colaborativo interdependentes; predomina um clima de trabalho informal, não muito sério, onde cabem jogos e brincadeiras (KENSKI, 2011); é rotina aprender de forma autodidata em muitos dos programas, sistemas, regras e jogos usados; muitas vezes não possuem um líder definido, mas a cada momento alguém pode ser o líder, ficando esse papel menos específico (as informações não vêm de um único centro ou líder, mas de todos os lados) e o coordenador ou professor é mais um orientador e mediador (PALLOF; PRATTS, 2004); se cria muito em conjunto (com o que é chamado de cocriação e coparticipação); costumam estar *on-line* a maior parte do tempo; se comunicam e respondem rapidamente com bastante informação e, geralmente, os que integram esses grupos não precisam ser estimulados porque eles próprios estão automotivados, uma vez que escolheram participar do grupo de discussão, comunidade virtual, projeto pedagógico, disciplina ou curso (DE VALCK; VAN BRUGGEN; WIERENGA, 2012). Tais equipes tendem a desenvolver a imaginação, pois devem conceber a ideia de seu interlocutor, pois em muitos casos não se veem.

Nestas equipes podem ser empregadas as mesmas técnicas e métodos de criatividade utilizados em ecossistemas ou espaços físicos, como o *Brainstorming*, Lista de Atributos, Método Delphi, entre outros, que podem ser associados a outros recursos da Internet, tais como documentos incrementais, onde cada um pode acrescentar informações pertinentes a determinada ideia, ajudando a construí-la ou através das ferramentas oferecidas pelo Google ou pelo Dropbox para compartilhar textos, imagens e outros tipos de arquivos (CHIBÁS ORTIZ, 2015).

Da mesma forma, também apontamos a videoconferência, que permite ver os participantes através de *webcams*, ao mesmo tempo em que respondem aos questionamentos do *Brainstorming*. Temos observado, de acordo com nossa experiência, que também são bastante utilizados entre estes grupos os games ou jogos eletrônicos como uma forma de descontração e aproximação entre seus membros (CHIBÁS ORTIZ, 2015).

### **LIDERANÇA VIRAL = LIDERAR EQUIPES E ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS?**

A resposta ao questionamento acima enunciado é não. Constantemente surgem “novos líderes” na rede, o que pode acontecer pelo número de curtidas da sua página no Twitter ou Facebook, em função das curtidas de um vídeo no YouTube ou *self*. Há excessiva exposição, glorificação e viralização do banal, exemplo claro disso são os vídeos sobre o ridículo no YouTube (JENKINS, 2009).

Mas quando falamos em liderança virtual, não nos referimos aos aspectos abordados, senão a pessoas que lideram e trabalham com equipes digitais que atuam *on-line* e *off-line*, com recursos de comunicação associados às novas tecnologias e que muitas vezes trabalham com equipes de pessoas distantes geograficamente, pertencentes a diversas culturas e etnias. Assim, líderes de empresas digitais se destacam, tais como Bill Gates, que fundou a Microsoft; Mark Zuckerberg,

CEO do Facebook; Jeff Bezos, CEO da Amazon; Steve Jobs, CEO da Apple. E ainda, antigos líderes do mundo físico passam a liderar também na Web, como é o caso de Paulo Coelho, autor de livros publicados tanto no meio impresso como no formato *e-book*, e detentor de extenso sistema de divulgação comercial na rede, bem como Abílio Diniz, ex-proprietário do Grupo Pão de Açúcar (CHIBÁS ORTIZ, 2015 a).

Então, o que é liderar equipes e organizações virtuais? É gerir uma equipe, empresa e rede física ou virtual utilizando as ferramentas digitais na prática com vistas a conseguir resultados e metas claras.

## **CARACTERÍSTICAS DAS LIDERANÇAS DE EQUIPES E ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS**

1. Lideram ou se somam a campanhas além dos limites da organização. Como exemplo citamos Mark Zuckerberg e Facebook, com sua famosa Campanha ou desafio do balde de água fria. Zuckerberg desafiou duas pessoas a tomarem um banho de água fria para beneficiar pessoas carentes. As duas pessoas desafiadas deveriam, por sua vez, desafiar outras duas. Esse processo foi postado nas redes sociais e virou um sucesso de campanha viral.

2. Utilização elevada do Marketing Pessoal Digital para potencializar os produtos e a própria empresa. Steve Jobs, por exemplo, fazia palestras presenciais nas Universidades e em ambientes web para lançar os produtos Apple.

3. Lideram campanhas de Responsabilidade Social.

4. Geralmente lideram de uma forma não tradicional, carismática (muita articulação, observam as necessidades dos liderados e clientes, comportamentos não convencionais, assumem riscos etc.). Não seguem o padrão estabelecido em manuais de liderança. São líderes carismáticos e fazem coisas que são criticadas por seus pares e pelos autores tradicionais. Assim, por exemplo, Steve Jobs andava sempre vestido de calça jeans e tênis em qualquer situação. Houve épocas mesmo em que andou descalço.

5. Comandam equipes, muitas vezes, maiores que as equipes físicas tradicionais, ao serem somados todos os integrantes efetivos das empresas e redes informais de pessoas que para eles trabalham. Basta apenas conferir os números dos funcionários do Google ou da Apple.

6. Liderança contingencial ou com foco na situação (às vezes na tarefa, outras na equipe, mas predomina o foco na tarefa).

7. A maioria desses líderes possui formação formal ou autodidata na área tecnológica.

8. Lideram equipes com pessoas de países e culturas diversas que se estendem em redes pelo mundo afora. O Google, por exemplo, possui na sua diretoria e no seu corpo

indianos, brasileiros, outros latino-americanos, europeus, enfim, pessoas originárias de todas as partes do globo.

## **QUAIS ORGANIZAÇÕES PODEM TORNAR-SE VIRTUAIS?**

De acordo com Ianni (1996), qualquer organização, de qualquer setor e porte, potencialmente pode se transformar em uma entidade virtual, entendida como uma estrutura ou rede baseada em informações confiáveis *on-line*. Mas este processo de mudança requer certos cuidados, se desejarmos que este ocorra de forma a efetivamente conduzir a resultados inovadores.

Neste sentido, é interessante levar em consideração a tríade ou relação de mudança, qual seja: troca, criatividade e inovação.

## **MUDANÇA, CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E EQUIPES VIRTUAIS**

Qualquer teoria de sistemas destinados a se referir à realidade, deve levar em consideração que as coisas mudam. Há mudanças, e nos sistemas há uma sensibilização especial para essas mudanças. Portanto, para alguns sistemas há o tempo, no sentido de um conceito de agregação para todas as mudanças. (LUHMANN, 1990, p. 34).

Nas últimas décadas, o mundo da engenharia, dos negócios, das organizações e da educação tem utilizado com profusão os termos **mudança, criatividade, inovação**. São conceitos que foram instalados na língua de grande parte dos setores de produção e serviços da nossa sociedade. De fato, formam uma tríade que, embora tenham origens etimológicas diferentes, pertencem ao mesmo campo semântico. O foco de todas elas é a adaptação e transformação construtiva da realidade atual, a fim de subsistir por mais tempo. Há duas formas de subsistência de um sistema: a) no presente - e para ele se aferram as estruturas da reprodução e do continuísmo; b) do futuro - e para ele se acomodam para responder melhor às demandas e exigências dos tempos. Os termos indicados se instalam nesta segunda opção de subsistência: a sobrevivência num momento posterior, embora isto represente realizar mudanças importantes de transformação em algumas estruturas de funcionamento (TORRE; CHIBÁS ORTIZ, 2015).

Mudança, Criatividade, Inovação é uma tríade conceitual que, no momento, vamos considerar como a chave de todo o desenvolvimento humano, social e organizacional. São como os três poderes que possibilitam o progresso sem renunciar aos valores alcançados, nem acometer mudanças estruturais revolucionárias. Vejamos brevemente no que contribui cada um deles, para entender que os processos de transformação de todos eles, requerem como ponto de partida outro conceito motor. Aqui nos referimos à consciência como motor de toda mudança ou transformação construtiva, deliberada, progressista (TORRE; CHIBÁS ORTIZ, 2015).

Inovação e Mudança, dois termos que refletem as transformações que acontecem com rapidez em todos os setores da atividade humana: relações sociais e de trabalho, ciência e tecnologia, cultura e educação, para não falar das novas tecnologias da informação. A realidade social, e inclusive, a física, têm deixado de ser únicas e objetivas. As mudanças se reproduzem com tanta rapidez que o que foi aprendido por uma geração não serve para ser ensinado para a seguinte. O fato de que a mudança se instala como *conceito organizador da realidade e do conhecimento*, leva a importantes consequências educativas, organizativas e sociais, tais como:

- Temos que nos acostumar a conviver com a instabilidade e a indeterminação;
- A estabilidade no emprego deixou de ser um fato generalizado;
- A formação inicial requer atualização de forma contínua;
- Os novos instrumentos e técnicas substituem os antigas com rapidez;
- Se assuma a relatividade do saber e da utilidade do erro;
- A realidade educativa e social está submetida à interpretação;
- É preciso gerar estratégias de gestão da mudança nas organizações.

## **GRADIENTE DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Nesta segunda parte, descrevemos o gradiente de desenvolvimento de uma organização enquanto sistema, que segundo Torre (2012) pode ser visto como uma maneira estratégica de abordar a mudança e a criatividade gerada pela inovação. Para isso, começamos nos perguntando: em que grau de evolução ou desenvolvimento se encontra o coletivo de uma organização, a cultura institucional, o projeto de inovação? Que níveis de mudança são constatados nos docentes, nos discentes, nos pais e nas demais pessoas envolvidas? Que nível de mudança se opera nos processos, nos resultados, nos elementos organizativos? Com estas perguntas propomos um novo caminho de análise da criatividade e da inovação a partir da perspectiva de mudança. Estamos nos referindo à inovação em termos de mudanças nas organizações e instituições enquanto sistemas abertos e autogovernáveis.

Inspirado no desenvolvimento de um sistema na aplicação no âmbito organizacional, Torre (1998) estabeleceu a seguinte gradiente de evolução do grupo humano nas organizações educativas, que pode ser utilizado para entender as organizações virtuais.

**1. Organização relacional ou fracamente articulada-** Baseia-se na simples relação de *coexistência* entre seus membros. A principal peculiaridade deste nível é que o vínculo que reúne os elementos ou grupos é maior do lado de fora do que do lado de dentro. *Trata-se de uma organização percebida ao invés de construída*. Os componentes cobram consciência de grupo quando atuações externas prejudicam o grupo ou a organização.

**2. Organização conectiva-** Um segundo grau de evolução ou desenvolvimento é dado pela *criação* de *vínculos* entre os elementos do grupo ou organização. Ao aumentar os contatos e

vínculos entre os membros, muda a natureza meramente relacional por outra mais comprometida, propiciando uma nova realidade à organização. As conexões podem ser mais fortes ou mais fracas, unidirecionais ou bidirecionais, com as quais introduzimos duas novas características: a intensidade e a direção da conexão.

**3. Organização Coesiva-** Um degrau mais elevado na interdependência dos membros de uma rede, comunidade ou organização nos conduz às organizações coesas que desenvolvem atributos próprios e a consciência de que compartilham intenções. O nível coesivo se caracteriza, portanto, pela *consciência de pertencer* a um grupo com características próprias e por aspirar a propósitos em comum, por compartilhar estratégias a fim de conseguir tais propósitos e, sobretudo, pela diversificação das funções de seus membros. A consciência coletiva está presente de forma explícita. A organização coesiva tem alcançado um grau de desenvolvimento aceitável quando encontramos maior interdependência do grupo

**4. Organização conectiva-dinâmica-** Quando os membros de uma organização começam a ser interdependentes e a se influenciar reciprocamente, executando tarefas em comum, podemos falar de conexão dinâmica. Se na simples conexão falávamos de vínculos entre os componentes, agora os vínculos se transferem às funções, podendo ser desempenhadas por vários membros. Fala-se de conexão dinâmica porque o sistema tem chegado a certo grau de autonomia para funcionar, sem perder o contato com o exterior, graças às funções especializadas de alguns membros.

Os níveis anteriormente descritos estavam fechados em si mesmos, deixando mais clara a sua estrutura (caráter estático) do que o seu funcionamento (caráter dinâmico). Uma organização dinâmica está conectada com o meio externo, cuida da sua imagem e se relaciona com outras organizações com as quais troca informações e experiências. A postura seguida neste ponto é que somente quando uma organização possui um nível de desenvolvimento conectivo-dinâmico é que está apta para resolver problemas de índole interdisciplinar ou interinstitucional. A criatividade em tais organizações flui e as inovações são compartilhadas. São organizações que aprendem e mudam.

**5. Organização coesiva-dinâmica-** Representa o grau mais alto de desenvolvimento ao qual pode chegar uma organização, caracterizando-se pelo *empenho e compromisso de todos os membros com a totalidade do sistema*. As pessoas coesas têm consciência de serem membros importantes da instituição, participando para o bom funcionamento desta, desfrutando de suas vantagens, assumindo seus inconvenientes e tratando de resolver seus problemas. Os êxitos e deficiências de um membro repercutem nos demais de forma imediata.

Os resultados obtidos por determinados membros são utilizados por outros. Complementam-se a diversificação das tarefas com a interdependência de funções. O trabalho em equipe, a renúncia dos próprios interesses em benefício da organização, a troca de papéis e funções quando assim é exigido por força das circunstâncias, a direção dialogante, os grupos colaborativos, o clima de convivência, as relações continuadas com outras organizações e redes são alguns dos indicadores



deste nível de desenvolvimento.

## **ESTUDO DO CASO AMAZON: LIDERANÇA, EQUIPE E EMPRESA VIRTUAL**

Um caso que podemos citar, estudado a partir da literatura existente, é o da empresa Amazon (BELÉM, 2015), a qual oferece serviços de venda de diversos tipos de produtos *on-line*. É interessante analisar este caso, porque poderemos perceber que nem todas as características antes enumeradas para as equipes, lideranças e organizações digitais se manifestam nele. Isto pode ajudar a desmistificar um pouco o universo das empresas digitais que tendem a ver-se como empresas míticas, fantásticas e onde só se trabalha de maneira “intelectualmente correta”.

Segundo a literatura consultada (MC BRIDE, 2014; MAGIC WEB DESIGN, 2014; BELÉM, 2015) a Amazon se caracteriza por:

1. As equipes são pequenas, compostas por cinco a sete pessoas (chamadas equipes de duas pizzas, porque na crença e linguagem deles, as equipes não devem ter um número de integrantes maior do que seja possível comer e ficar satisfeito com duas pizzas grandes).
2. Restrito controle da comunicação interna.
3. Segundo o CEO da Amazon, as equipes devem estar em constante pressão e não em situação de conforto.
4. Procura-se ter metas quantitativas claras referentes a resultados e tempo (logística e atendimento).
5. Pouca tolerância ao erro.
6. Disciplina rígida com foco em normas e metas, pode ser citado como exemplo o aspecto de que os integrantes das equipes não devem falar muito e em relação às vendas, falar apenas o necessário.
7. Estilo de liderança autoritário e com foco na tarefa, pouco participativo, e ao mesmo tempo visionário e carismático. Bezos tem sido descrito muitas vezes como "cabeça dura", e é ressaltado o fato de que gosta de investir em projetos a longo prazo, compartilhando poucos detalhes com analistas e investidores. Seus interesses pessoais tendem ao exótico, como o programa espacial privado *Blue Origin*, um plano para construir um relógio que oferece a hora para os próximos 10.000 anos (MCBRIDE, 2014).
8. O trabalho dentro da Amazon não é totalmente automatizado e exige atividade física.
9. O salário médio dos funcionários é apenas um pouco maior que o salário mínimo. Mas paga-se bem para os funcionários de alto padrão.

10. Perfil do funcionário: Obsessão pelo cliente, ser proprietário, inventar e simplificar, ser correto - e muito, insistir nos mais altos padrões, pensar grande, sempre pronto para agir e entregar resultados.

Como pode ser observado, se analisarmos detalhadamente o modelo da organização acima comentada, podemos perceber que muitas das características da abordagem Taylorista e Fayolista estão presentes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011) e mesmo que utiliza em grande escala as novas tecnologias para sua implementação. Isto é, lideranças autoritárias, foco no controle do funcionário, a avaliação do funcionário é essencialmente quantitativa e falta uma verdadeira preocupação com o bem-estar e felicidade dos colaboradores.

## **OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA PARA AS EQUIPES E ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS**

Na implementação prática das políticas de comunicação organizacional é necessário ter uma visão de Comunicação integrada e não apenas um olhar mercadológico. O conceito da Comunicação integrada é entendido como uma filosofia de trabalho que pressupõe a união da comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa (KUNSCH, 2006). Resulta de grande utilidade, dado que muitas organizações ainda não conseguem integrar os três tipos de comunicação na Internet.

A comunicação administrativa é aquela do dia a dia. Já a natureza da comunicação interna está voltada para aqueles que trabalham na organização e, na prática, busca compatibilizar os interesses dos empregados da organização; vai muito além das mídias. O sentido da comunicação institucional, em síntese, é a do posicionamento da organização diante dos públicos, da opinião pública e da sociedade. A questão, por exemplo, dos princípios organizacionais como a visão, a missão, os valores, são instrumentos do subsistema institucional das organizações. A natureza da comunicação mercadológica é a de persuadir quanto aos produtos e serviços de uma organização. Não adianta fazer uma campanha pensando em causar impacto ou vender um serviço ou produto sem levar em conta o respeito ao consumidor, o compromisso ético com as promessas não possíveis e cumpridas, bem como as consequências sociais e políticas (KUNSCH, 2006).

Quais são então os desafios que colocam este novo contexto organizacional virtual para a implementação de uma filosofia da Comunicação integrada? A resposta a esta questão formularemos na forma de perguntas para cada uma das quatro modalidades da Comunicação integrada e para ela como um todo. Seguindo esse critério, os desafios da Comunicação integrada são descritos a seguir:

### **COMUNICAÇÃO INTERNA**

Como motivar pessoas que trabalham em equipes distantes?

Como estabelecer processos de mudança organizacional de forma planejada, inovadora, mas também coerente com as necessidades humanas de convívio e crescimento, e que não violentem?

Como comunicar estas mudanças de uma maneira sedutora e não agressiva aos integrantes da organização?

Como estabelecer canais e estruturas de comunicação dinâmicas, mas que sejam respeitadas?

Como motivar pessoas de diferentes culturas, etnias e países a trabalhar de forma colaborativa?

Como lidar com o tamanho da organização, quando o número de pessoas começa a crescer?

Como trabalhar o endomarketing?

### **COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA**

Como ter um controle não Taylorista dos indivíduos e tarefas, mesmo que mantendo os processos de monitoramento do desempenho?

### **COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA**

Como estabelecer metas equitativas de mercado e de vendas específicas para cada equipe e seus integrantes, segundo sua região e país, por exemplo?

### **COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

Como promover o senso de união, de marca instituição e marca únicas, com unidades espalhadas por grandes regiões, às vezes de um mesmo país, às vezes pelo mundo inteiro?

E finalmente, como integrar realmente a comunicação organizacional, nas suas quatro modalidades num universo de desafios e complexidade, como o acima descrito?

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Será de grande interesse e utilidade identificar o nível de desenvolvimento de uma equipe, instituição ou organização, seja ela física ou virtual, se quisermos compreender e melhorar os processos de mudança e inovação na era digital. Desde o momento em que estabelecemos os níveis de desenvolvimento de um sistema, seja de uma organização, equipe ou comunidade virtual, estamos estabelecendo variantes de mudanças, de desenvolvimento e evolução.

Em cada um dos estágios ou níveis se projetam manifestações de criatividade ou inovação, que são mais restringidos nos mais baixos e mais fluentes, frequentes e compartilhados nos níveis mais elevados. Desse modo, podemos estabelecer um critério de correspondência entre desenvolvimento organizacional e desenvolvimento inovador de uma instituição, o que nos ajudará a valorizar as mudanças produzidas pela inovação na organização como sistema social.

Um dos agentes primordiais para implementar esse tipo de mudança nas organizações atuais são os líderes e equipes digitais, que podem abarcar os ambientes ou ecossistemas virtuais, mas se integram necessariamente com a realidade física.

As equipes e organizações contemporâneas precisam realmente começar a mudar sua visão sobre os públicos com os quais interagem e valorizar os relacionamentos em redes. A Comunicação integrada como elemento essencial da estratégia das novas equipes e organizações virtuais em redes digitais pode ser um fator potencializador para a obtenção de resultados de excelência para as mesmas, desde que se respondam de forma customizada a cada tipo de empresa as questões e desafios aqui levantados.

A gestão da Comunicação integrada nas organizações virtuais certamente não poderá prescindir de uma filosofia ao direcionar seus processos e ações comunicativas com todos os segmentos de públicos de forma abrangente e holística. É preciso haver uma sinergia de propósitos e ações entre os setores envolvidos, seja o tecnológico, administrativo, produção, comercial, marketing etc. com a equipe responsável pelo setor ou departamento de comunicação. Isto é, as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma política de Comunicação integrada que levem em conta as novas demandas, interesses e expectativas dos públicos e da sociedade que agora focam fundamentalmente os relacionamentos em redes multifuncionais e não apenas a qualidade do produto ou serviço. Também se deve levar em consideração o perfil dos novos líderes virtuais e o Gradiente de Desenvolvimento Institucional.

A virtualização das organizações, de suas equipes e líderes pode ser um caminho para a mudança inovadora. Mas não se trata apenas de adotar as novas tecnologias da gestão e da comunicação na organização, senão do modelo de organização virtual que se implemente.

No entanto, este texto é a primeira aproximação às formas que pode adotar a mudança nas organizações e equipes virtuais e é por isso ainda bastante incompleto. Visa apenas a motivar a procura de novas fontes de informação e pesquisa ante um tema tão recente e instigador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABS-Associação Brasileira de Startups. Site. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/>>. Acesso em: 12 jul. 2015.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico**. São Paulo: Atlas, 2000.

ALBERTO, Carlos. Definição do que é exatamente o *E-Commerce*. Site Oxkon Soluções, 2011.

Disponível em:<<http://www.oxkon.com.br/faq/o-que-e-ecommerce/>> . Acesso em: 18 jun. 2012.

ALVES, Juliano Nunes; PEUKERT, Letícia Wiedtheuper de Campos; RAMOS, Márcio Sampedro; LÖBLER, Mauri Leodir. Estudos sobre comércio eletrônico no Brasil, 2010, São Paulo, **Anais**. In: XIII SemeAD - Seminários em Administração. São Paulo: FEA/USP. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/439.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2012.

APARICI, Roberto. Introdução. In: APARICI, Roberto. **Educomunicação, para além de 2.0**. São Paulo: Paulinas:, 2014.

ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira, MIRANDA, Claudia Maria Carvalho, 2003. Variáveis comportamentais determinantes de compra no varejo virtual: um estudo com consumidores brasileiros. **O.R. & A. Revista de Administração da UFLA**, v.5, n. 2. Disponível em: <[http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/43589/2/revista\\_v5\\_n2\\_jul\\_de\\_2003\\_10.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/43589/2/revista_v5_n2_jul_de_2003_10.pdf)>. Acesso em: 28 mai. 2012.

ASCENSÃO, Carlos Pinto. **O que é E-Commerce, 2001**. Site Gestão de Conteúdo. Disponível em: <<http://www.gestordeconteudos.com/tabid/3850/Default.aspx>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL. SCOTT A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BELÉM, Euler de França. A capitalista selvagem Amazon, que chega ao Brasil, é a Al-Qaeda das livrarias. **Jornal Opção**, Goiás. Disponível em:< <http://www.jornalopcao.com.br/colunas-e-blogs/imprensa/capitalista-selvagem-amazon-que-chega-ao-brasil-e-al-qaeda-das-livrarias-16314/>> . Acesso em: 11 jul.2015.

BESSA, Vagner de Carvalho; NERY, Marcelo Batista; TERCI, Daniela Cristina. Sociedade do conhecimento. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 17, n. 3-4, p. 3-16, Dec. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010288392003000300002&lng=en&nr](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010288392003000300002&lng=en&nr=m=iso)>. Acesso em: 4 jul. 2012.

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. Em: LIMA, S. M. V. (Org.), **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BRUNS, Alex. Prousage: a working definition. Site Prousage.org. Disponível em: <<http://produsage.org/node/9>>. Acesso em: 04 mar.2015.

BOTTONI, Fernanda. Proxima, Turbinando as vendas online, Campeões de Audiência, **Proxima**, n.20, p.36-41, 2010.

CHIBÁS ORTIZ, Felipe. **Creatividad, Comunicación y Cultura: Gestión Innovadora de Proyectos Educativo-Culturales en la Era Digital**, La Habana: Pueblo y Educación, 2015.

CHIBÁS ORTIZ, Felipe. **M@rketiing Pessoal.com: sua marca e estratégia dentro e fora da Internet**, São Paulo: Atlas, 2015.

CHIBÁS ORTIZ, Felipe; BORROTO, Gerardo; DE ALMEIDA, Fernando. **Gestión de La creatividad en entornos virtuales de aprendizaje colaborativos: un proyecto corporativo de EAD**. Comunicar – Revista Científica de Comunicação e Educación. Volume 43. 2014. Disponível em: <<http://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=preimpreso&doi=10.3916/C43-2014-14>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

DE VALCK, K., VAN BRUGGEN, G., & WIERENGA, B. Virtual Communities: A marketing perspective. .In: **Decision support systems**, 47, pp. 185-203, 2012.

DI FELICE, Massimo; TORRES, Juliana; YANAZE, Leandro. **Redes digitais e sustentabilidade**. Annablume: São Paulo, 2012.

EBRAHIM, N. A., Ahmed, S., & TAHA, Z. Virtual Teams: a literature review. Australian Journal of Basic and Applied. **Sciences**, 3(3), 2009, p. 2653-2669.

FECOMERCIOSP. E-commerce – Oportunidades e Tendências para o Mercado Brasileiro, 2011. You Tube, Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=wuxQwHs1Zto&feature=channel&list=UL>>. Acesso em: 29 mai. 2012.

FELIPINI, Dailton. **Os quatro segredos de um negócio bem-sucedido na Internet**. 3.ed. São Paulo: LeBooks, 2011, p.16.

HAVELOCH, R.G. y Huberman, A.M. *Innovación y problemas de educación*, Unesco, Paris. 1980.

IANNI, Octávio. **A sociedade global**. 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

JUNTOS.COM.VC. Site. Disponível em: <[www.juntos.com.br](http://www.juntos.com.br)>. Acesso em: 24 fev.2015.

KENSKI, Vany. Tecnologias digitais e a universalização da educação. Disponível em: <<http://pedagogianoblog.blogspot.com/2009/11/artigo-de-vani-kenski.html>>(24/09/2011), Acesso em: 03 abr.2013.

KUNSCH, Margarida, M. K. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Análises*, 34, 2006. p. 125-139.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUHMANN, N. *Sociedad y sistema*. Barcelona: Paidós. 1990.

MCBRIDE, Sarah. Jeff Bezos, de pionero tecnológico a barón de los medios. Site Notícias Terra. Disponível em: <<http://noticias.terra.es/mundo/jeff-bezos-de-pionero-tecnologico-a-baron-de-los-medios,a859c9246f350410VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

MAGIC WEB DESIGN. Conheça alguns dos segredos de Jeff Bezos e do sucesso da Amazon. Blog Magic Web Design. Disponível em: <<http://www.magicwebdesign.com.br/blog/marketing-digital/conheca-alguns-dos-segredos-de-jeff-bezos-e-sucesso-da-amazon/>>. Acesso em: 11 dez.2014.

MANSUR, Anahi. A gestão na educação a distância: novas propostas, novas questões, In: MARTINS, Ângela Maria. Gestão e autonomia escolar: um estudo comparado Brasil/Portugal. In: **Revista Brasileira de Educação**, vol. 16, núm. 46, janeiro-abril, 2011, pp. 69-98.

NCA. Site. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[www.novocomplexodoalemao.com](http://www.novocomplexodoalemao.com)>. Acesso em: 28 fev.2015.

O'BRIEN. J. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva 2001.

PALLOFF, M.; PRATT, K. **O aluno virtual**: um guia para trabalhar com estudantes on-line. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PULZ, Éverton. **Comércio Eletrônico no Brasil nos anos 2000**. Trabalho de conclusão de curso, Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34841/000782995.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 1 jul. 2012.

PMI, Guia PMBOK. São Paulo, 2013.

PROFISSIONAIS TI. Portal colaborativo Profissionais TI. Congresso debate crescimento do *e-commerce* no Brasil, 2012. Portal PTI. Disponível em: <<http://www.profissionaisiti.com.br/2012/06/congresso-debate-crescimento-do-e-commerce-no-brasil/>>. Acesso em: 7 jun. 2012.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na Internet**. Meridional: Porto Alegre, 2010.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Capítulo 12. RIES, Eric. *A startup enxuta*, Lua de papel: Florianópolis, 2012.

STRAUSAK, Nicole. Resumée of VoTalk. In: SIEBER, Pascal, GRIESE, Joachim(eds). **Organizational Virtualness. Proceedings of the VoNet - Workshop**, April 27-28, 1998.

TOLEDO, Luciano Augusto; LOURES, Carlos Augusto. Organizações Virtuais, In: **Caderno**



**EBAPE**, V4 Br., jun 2006, p.1-17.

TORRE, Saturnino. de la *Innovación educativa*. Madrid: Dykinson. 1998.

TORRE, Saturnino. de la *Instituciones educativas creativas*. Sevilla. Círculo Rojo. 2012.

TORRE, Saturnino e CHIBÁS ORTIZ, Felipe. *Organizações educativas físicas e virtuais desde a perspectiva da mudança inovadora*, In: CHIBÁS ORTIZ, Felipe e SANTOS, F(Org.), *Gestão da educação a Distância(EAD): comunicação, desafios e estratégias*, Atlas: São Paulo, 2015.

VENKATRAMAN, N. HENDERSON, J. Real strategie for virtual organizing. *Sloan Management Review*, v.40, n.1, pp.33-48, Fall 1998.

## **ORGANIZATIONS, STARTUPS AND VIRTUAL TEAMS: CREATIVITY, INNOVATION AND INTEGRATED COMMUNICATION**

Felipe Chibás Ortiz, [felipe.chibas@usp.br](mailto:felipe.chibas@usp.br)

### **ABSTRACT**

In this article we analyze the main characteristics of teams and virtual organizations, focusing primarily in the commercial organizations and startups. It describes the levels of development of virtual organizations according to authors and deals with the growing need for virtualization of many of today's physical organizations. The main objective of this work is to show the main characteristics of virtual teams and organizations studied in the period 2010 to 2015, as well as the challenges implies developing integrated communication in this type of organization. The methodology used was the theoretical and practical, based on literature review and case study through physical and digital documents of the companies analyzed, as well as participant observation the author during the consultancy visits in the companies in which it operates. They compare the characteristics of the physical and virtual teams, as well as describe some of the key behaviors of virtual leaders. The results suggest that organizations studied would get better results if modification the vision they have about themselves and their audiences, using the philosophy of Integrated Communication, as well as their communication actions with the same ,, in order to survive and grow in a society functioning as a network and that values relationships as their most precious good.

**Keywords:** Startups, organizations and virtual teams; organizational change; creativity; integrated communication; innovation.