

## **Desenvolvimento de uma Aprendizagem Contínua na Mensuração de Resultados em Comunicação na Inovação<sup>1</sup>**

Luciano Nunes SUMINSKI<sup>2</sup>  
UNIRITTER- Centro Universitário Ritter dos Reis, Porto Alegre, RS

### **RESUMO**

A ubiquidade das tecnologias está mudando a forma de interagir e condicionando os relacionamentos, com isso as organizações passam a perceber o conhecimento e a informação como um importante elemento econômico. O estudo sobre a mensuração de resultados de comunicação precisa se adaptar aos novos cenários de negócios voltados à inovação e, principalmente, às transformações no comportamento das pessoas. Esse artigo estuda uma proposta de mapa conceitual que estimula o desenvolvimento de clientes e a cultura do feedback, elementos relevantes para a criação de métricas e indicadores de desempenho que relatem o maior número possível de dados e informações de organizações inovadoras, e contemplando o ambiente social e os relacionamentos com os seus stakeholders.

**PALAVRAS-CHAVE:** cultura organizacional; comunicação empresarial; mensuração de resultados; inovação; startups.

### **Introdução**

A velocidade com que se modificam os cenários que envolvem a comunicação empresarial ainda não é capaz de influenciar mudanças nas práticas mercadológicas com a mesma rapidez. O que se espera, quando se fala em desenvolvimento de projetos e ações de comunicação, seja em ambientes tradicionais ou de inovação, é que possam ser consideradas outras variáveis até então não valorizadas de forma estratégica.

Quando se trabalha com os processos que envolvem o planejamento de comunicação, é recorrente a preocupação sobre quem são os públicos da organização, assim como sua ampla caracterização, para que seja possível estabelecer ações e

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Relações Públicas da UniRitter Laureate International Universities. Mestre em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS. Especialista em Marketing formado pela Escola de Administração da UFRGS. Relações Públicas formado pela Faculdade de Comunicação Social (FAMECOS) da PUCRS. Membro do Grupo de Pesquisa em Ensino e Prática de Comunicação - GEPEPcom, sob coordenação da Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura (PUCRS), e-mail: [luciano.suminski@uniritter.edu.br](mailto:luciano.suminski@uniritter.edu.br).

---

linguagens coerentes, na busca por atingir os objetivos de comunicação. Em ambientes de inovação, é possível perceber a importância de se considerar outras possibilidades de métricas e indicadores, mais aderentes ao contexto socioeconômico das organizações.

Este estudo pretende, como objetivo norteador, refletir sobre algumas dessas práticas de significação simbólica, a fim de que se possa diminuir incertezas quando se pensa na mensuração de resultados em comunicação nos ambientes de inovação. O artigo é um fragmento da dissertação de mestrado do autor, resultado de uma pesquisa acadêmica sobre a mensuração de resultados na comunicação empresarial em ambientes de inovação<sup>3</sup>.

Entende-se que é possível buscar essa compreensão nas limitações dos processos de planejamento de comunicação aplicados em empresas tradicionais, ou em organizações que não praticam a inovação. Nesse contexto, é relevante considerar as experiências de gestão e de investimentos em comunicação das startups, empresas que possuem padrões de comportamento bem específicos. Um dos pontos a ser considerado por essas organizações que trabalham em ambientes de inovação é o foco em um problema ou necessidade.

Na maioria das vezes, as métricas utilizadas para mensurar os resultados de investimentos em comunicação, nas empresas tradicionais, levam em consideração apenas os indicadores que monitoram os seus públicos, principalmente os clientes. Assim, são avaliados os projetos e ações com base em muitas variáveis, mas retroalimentando as decisões estratégicas com informações advindas somente dos públicos, na maioria das vezes identificados de acordo com critérios econômicos.

As startups são empresas que necessitam de sensibilidade e perspicácia para acompanhar as principais tendências e discontinuidades econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais. Conforme Terra (2012, p. 19), “[...] as empresas mais inovadoras do mundo sabem que é necessário ter um processo sistêmico, deliberado e contínuo para identificar as grandes oportunidades para inovar e se diferenciar no mercado”.

O foco na realidade das empresas que se desenvolvem em ambientes de inovação, especificamente as startups, delimitando o estudo às práticas e investimentos

---

<sup>3</sup> Dissertação defendida em março de 2017, intitulada “Mensuração de Resultados em Comunicação: conceitos e práticas em ambientes de inovação”, disponível em 25/07/2019: [http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7611/2/DIS\\_LUCIANO\\_NUNES\\_SUMINSKI\\_COMPLETO.pdf](http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7611/2/DIS_LUCIANO_NUNES_SUMINSKI_COMPLETO.pdf)

em comunicação, se justifica pela relevância mercadológica dessas organizações, que são criadas e desenvolvidas em cenários instáveis, muitas vezes com ciclos curtos de existência. Assim, busca-se também o entendimento de como estes cenários condicionam e punem as organizações que não tenham a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças de comportamento e consumo da sociedade.

O entendimento de problema ou necessidade, nesse contexto, não está relacionado somente aos públicos, ou a uma demanda da própria organização, mas a uma leitura ampliada do cenário em que a empresa está inserida, considerando os diversos aspectos que as abordagens contemporâneas sobre a comunicação empresarial vêm trabalhando, principalmente com relação à responsabilidade social e à sustentabilidade. Se para inovar é preciso transformar, exercendo empatia e tornando o mundo em que se vive melhor para si próprio e para a coletividade, então é preciso incluir métricas humanizadas nos processos de mensuração de resultados em comunicação, nos contextos de inovação.

### **Desenvolvimento de uma aprendizagem contínua**

A competitividade acirrada, que caracteriza as relações mercadológicas atualmente, impulsiona as empresas para que tenham controle sobre as suas áreas de negócio e quanto aos investimentos realizados, pois só assim é possível que se destaquem e obtenham resultados efetivos. Constantes alterações de cenários e instabilidades econômicas e políticas maximizam a importância de se manter o foco no comportamento, nos hábitos e, principalmente, nas tendências de consumo dos públicos de interesse.

As transformações nos ambientes empresariais se sucedem com a evolução tecnológica, influenciando novas oportunidades de relacionamento e a condução de projetos e ações de comunicação. E essas mudanças estão integradas com questões humanas, sociais e econômicas. Segundo Bueno (2003), há uma tendência crescente, e também irreversível, de que as organizações sejam admiradas mais pela forma como interagem com a sociedade do que pela qualidade de seus produtos e serviços. O autor entende que é cada vez mais difícil, para os cidadãos, distinguir os produtos ou serviços em sua essência, já que a tecnologia e a excelência nos negócios foram basicamente apropriadas pela maioria das empresas no mercado.

---

Para Kunsch (2016, p. 49) “[...] a comunicação nas organizações, assim como na sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Conseqüentemente, o modo de produzir e veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações”.

Ao propor e operacionalizar processos que estão comprometidos com a simplificação, algumas práticas de comunicação empresarial acabam afrontando a noção de pluralidade, com a negação da complexidade dos fenômenos que a envolvem. Isso ocorre principalmente porque a perspectiva adotada desconsidera a existência de públicos múltiplos e, em consequência, ignora a necessidade de planejar canais de relacionamento para dar conta dessa multiplicidade (BUENO, 2014). Segundo Morgan (2007, p. 86), “[...] políticas, programas, planos, regras e procedimentos padronizados de operação ajudam a simplificar a realidade organizacional”.

Essa abordagem traz à tona algumas questões que envolvem a criação de ambientes propícios para o desenvolvimento de organizações criativas, favorecendo a tolerância com o desequilíbrio e a incerteza. Conforme Morgan (2007):

[...] atividades incertas requerem que maiores quantidades de informação sejam processadas entre os tomadores de decisão durante o desempenho da tarefa. Quanto maior a incerteza, mais difícil é programar e rotinizar a atividade através do planejamento prévio de uma resposta. [...] à medida que a incerteza aumenta, as organizações tipicamente encontram formas de controlar comportamentos. A hierarquia oferece um meio efetivo de controlar situações que são razoavelmente certas, mas situações incertas podem deparar com sobrecarga de informação e decisão. (MORGAN, 2007, p. 86).

Ainda de acordo com o autor, organizações inovadoras precisam ser planejadas como sistemas de aprendizado que permaneçam abertos à investigação e autocrítica:

[...] a organização verdadeiramente inovadora necessitará de uma tradição e espírito holográficos em que as atitudes inovadoras e habilidades desejadas do todo estejam contidas nas partes. O desafio de planejar organizações que possam auto-organizar-se. Pois, a não ser que uma organização seja capaz de mudar-se para acomodar as ideias e valores que produz, ficará suscetível a eventualmente bloquear as suas próprias inovações. (MORGAN, 2007, p. 110).

As exigências mercadológicas, impulsionadas pela mensuração de resultados em comunicação, acabam por priorizar a tecnologia em si, como protagonista das mudanças

---

nos ambientes organizacionais, como se ferramentas e inovações tecnológicas fossem mais importantes do que a mudança de comportamento que elas provocam nas pessoas. Segundo Primo (2007, p. 11), “[...] a problematização do pesquisador de comunicação não se restringe à cognição, nem se satisfaz com a abordagem estritamente sociológica, ou interdisciplinar”. O autor entende que:

[...] é necessário se balizar por uma visão sistêmica, que busca reconhecer a complexidade dos fenômenos em estudo, uma perspectiva que não menospreze a recursividade dos processos relacionais, e que não tema o estudo da interação das partes na constituição do todo complexo. (PRIMO, 2007. p. 11).

De acordo com Bueno (2014), a velocidade com que uma empresa reage à dinâmica do mercado, está diretamente relacionada com a aceleração provocada pelas tecnologias em seus processos de produção e prestação de serviços, e na comunicação em particular. A disseminação da internet, e seus efeitos nas relações, estabelece uma dinâmica acelerada de tempo para os negócios e relacionamentos, que passam a ter como meta a excelência do digital. Responder com atraso significa abrir espaço para o concorrente, porque o cliente também incorporou essa aceleração e vê à sua frente um conjunto maior de alternativas para as suas demandas.

Além disso, são poucos os registros que contemplam outros dois conceitos importantes no contexto da inovação e, conseqüentemente, na abordagem sobre mensuração de resultados em comunicação. São eles a cultura do feedback e o desenvolvimento de clientes.

Compreende-se a necessidade de flexibilização dos processos de comunicação, visando agilidade na busca por resultados e a prática desses dois conceitos, ao mesmo tempo. Conforme Terra (2012), cabe às empresas estabelecerem processos internos de planejamento estratégico da inovação, que evitem a protelação constante das decisões, principalmente quanto aos investimentos. Assim, essa reflexão compreende ideias que acabam desconstruindo alguns processos tradicionais utilizados na comunicação empresarial. Como aborda Ries (2012), quando diz que:

[...] as startups ainda não sabem quem são seus clientes ou como devem ser seus produtos. À medida que o mundo fica mais incerto, é cada vez mais difícil prever o futuro. Os métodos antigos de administração não estão à altura da tarefa. Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo

---

e estável, e num ambiente relativamente estático. Startups não tem nenhum dos dois. (RIES, 2012, p. 8).

De acordo com Brown (2010, p. 219), “[...] uma ágil alocação de recursos representa um desafio em qualquer organização e é absolutamente amedrontada em grandes organizações. Mas deve haver maneiras de contornar a dependência paralisante na previsibilidade dos mercados e a inflexibilidade de orçamentos anuais”. O autor acredita que:

[...] o truque é aceitar que os marcos não podem ser previstos com precisão e que os projetos ganham vida própria. É preciso esperar várias alterações nas diretrizes orçamentárias. A chave para uma definição orçamentária ágil é um processo de avaliação baseado no senso crítico das principais lideranças, e não em alguma espécie de processo algorítmico mecanicamente aplicado. (BROWN, 2010, p. 219).

O desenvolvimento de clientes como prática só é possível de ser realizado quando articulado como estratégia de negócio, não apenas como uma ação isolada com objetivo restrito. Ele precisa ser incorporado à cultura organizacional, sendo conduzido de forma integrada com ações e projetos de comunicação empresarial. Segundo Blank (2014), ciclos rápidos do desenvolvimento de clientes dão aos empreendedores maiores possibilidades para rearticular, revisar e ter sucesso enquanto os problemas que se apresentam ainda são reversíveis.

Terra (2012, p. 194), afirma que “no contexto da gestão da inovação, a cultura organizacional é sempre lembrada como um facilitador ou bloqueador dos esforços para conseguir resultados empresariais por meio de iniciativas de inovação”. E salienta que o “espaço social para inovação surge de duas formas: através da cultura organizacional e de mecanismos, ferramentas e processos que favoreçam a colaboração, o trabalho em equipe e o fluxo de informação e de conhecimentos” (TERRA, 2012, p. 192).

Ainda segundo Terra (2012), uma das divergências mais relevantes entre o discurso e a prática da inovação em muitas empresas, principalmente no Brasil, é o fato da inovação não contar com indicadores e metas bem específicos, ou acompanhados regularmente no nível estratégico. O autor também ressalta que:

[...] a mensuração de resultados, sob diversas perspectivas, é muito importante porque permite avaliar as relações sistêmicas entre várias

---

áreas e processos da organização. Além disso, o uso exclusivo de medidas financeiras contábeis pode induzir à tomada de decisões que são contrárias à inovação e à melhoria contínua, pois a avaliação exclusivamente numérica e analítica tem uma inclinação conservadora e negativa intrínseca vis-à-vis à inovação. (TERRA, 2012, p. 40).

O feedback, ou a cultura do feedback, possibilita o aprendizado junto aos clientes, diminuindo o tempo para solução de problemas, correções de rumo e adaptações mercadológicas. A comunicação se torna estratégica quando consegue dialogar com os públicos de interesse e apresenta resultados a partir do monitoramento das experiências e avaliações de desempenho.

Construir, medir e aprender, segundo Ries (2012), são elementos essenciais do conceito de negócio das startups. De acordo com o autor, “[...] a atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar.” (RIES, 2012, p. 8). O termo pivotar, deriva do inglês “pivot”, e indica uma mudança radical de direção. O que, para uma startup, não é nada simples, pois o empreendedor precisa reconhecer que deve abandonar a ideia inicial para seguir em frente. Conforme Ries (2012):

[...] meu objetivo na defesa de uma abordagem científica para a criação das startups é canalizar a criatividade humana para sua forma mais produtiva, e não há maior destruidor do potencial criativo que a decisão mal orientada de perseverar. As empresas que não conseguem pivotar para uma nova direção com base no feedback do mercado podem ficar presas na terra dos morto-vivos, nem crescendo o suficiente, nem morrendo, consumindo recursos e dedicação dos funcionários e de outras partes interessadas, mas sem avançar. (RIES, 2012, p. 139).

Essa cultura da experimentação e aprendizado junto ao cliente, embora seja aplicada em ambientes de inovação com maior naturalidade, também é causadora da descontinuidade de muitas startups, que insistem em não aceitar e lidar com as incertezas, os erros e as correções de rumo baseadas em problemas no desenvolvimento de produtos ou prestação de serviços. E uma das possibilidades de aplicar a cultura do feedback, como forma de construir, medir e aprender, segundo Ries (2012), é trabalhando com um produto mínimo viável, fazendo com que os empreendedores comecem o processo de aprendizagem o mais rápido possível “[...] no entanto, não é necessariamente o menor produto imaginável; trata-se, apenas, da maneira mais rápida de

---

percorrer o ciclo construir-medir-aprender de feedback com o menor esforço possível". (RIES, 2012, p. 85).

Assim, vale salientar outra abordagem necessária para desenvolver a inovação em startups, que considera o envolvimento dos stakeholders internos essencial na condução de qualquer iniciativa. Isso porque não é possível conduzir processos satisfatórios que envolvam o ciclo de feedback sem que esse grupo influente da empresa compartilhe da estratégia e colabore nas ações de comunicação.

Nesse contexto, também faz-se necessária uma percepção e sensibilidade muito apurada para contemplar o ambiente onde a startup está inserida, fazendo com que a aplicação assertiva de ferramentas e ações de comunicação sejam relevantes para levantar informações e dados desses cenários. De acordo com Terra:

[...] o monitoramento do entorno organizacional realizado de maneira deliberada, formal, organizada, coletiva e seletiva é uma atividade crítica para organizações que querem ter um posicionamento estratégico proativo e serem líderes de inovação. Nos casos mais avançados, esse processo de monitoramento conta com recursos humanos e tecnológicos dedicados e com processos bem estruturados para captura, disseminação e interpretação coletiva das informações obtidas. (TERRA, 2012, p. 148).

A análise desses conceitos que fazem parte do contexto mercadológico das startups é relevante pois, cada vez mais, os aspectos que contemplam o relacionamento com os stakeholders e com o ambiente social das organizações envolvem diferentes elementos, tornando complexa a lista de responsabilidades para os profissionais de comunicação no exercício de suas funções. Para melhor compreensão de uma proposta de mapa conceitual de mensuração de resultados em comunicação na inovação, exposto a seguir (Figura 1), vale detalhar os elementos que o compõem:

a) Pesquisa (feedback constante): A pesquisa como concepção estratégica e com processos contínuos de investigação para sistematização de dados e resultados. A criação de políticas para realização de pesquisas de opinião, pesquisas de clima, pesquisas de comportamento, pesquisas de tendências, pesquisas de monitoramento digital, pesquisas focais, entre outras.

b) Stakeholders: Identificação, mapeamento e monitoramento dos públicos estratégicos e de interesse da organização. A aproximação com esses públicos



---

estratégicos precisa considerar os interesses recíprocos e a capacidade de se afetarem mutuamente.

c) Necessidade e/ou problema: A prática de incluir necessidades ou problemas estratégicos na criação das ações de comunicação. Significa pensar de forma sistêmica, não somente nos problemas e necessidades pontuais, de curto prazo, de cunho mercadológico ou financeiro da organização, mas visando possibilidades de transformação do ambiente com o exercício da empatia e da responsabilidade social e sustentável. Essa concepção possibilita que a inovação seja exercida como estratégia de longo prazo.

d) Ambiente social: Necessidade de ampliação da percepção quanto ao ambiente social onde a organização está inserida, refletindo nas ações estratégicas de comunicação. Inclusão de questões que envolvam a sustentabilidade, a responsabilidade social, a cidadania, a inserção local, as questões ambientais e de desenvolvimento humano, entre outras.

e) Ações de Comunicação: Em ambientes de inovação, diferentes dos processos de planejamento de comunicação tradicionais, as ações de comunicação são percebidas como práticas de experimentação, como um laboratório de testes e busca de possibilidades criativas. Nessa perspectiva, as ações de comunicação contemplam a possibilidade do erro, do desequilíbrio e das situações que nem sempre representam experiências positivas.

f) Mensuração de Resultados em Comunicação: Uma concepção considerada estratégica e prática ao mesmo tempo, estabelecida por meio de processos contínuos de investigação de todos os fenômenos que envolvem a comunicação empresarial nos ambientes de inovação. Vale salientar que este processo precisa se manter independente das ações de comunicação, como forma de se retroalimentar também das informações advindas das três dimensões distintas: os stakeholders, uma necessidade ou problema e o ambiente social.

g) Estratégia de Comunicação: A estratégia de comunicação, em ambientes de inovação, não precisa ser considerada linear e estática, dependente de processos burocráticos de pesquisa, planejamento e posterior criação de ações. A estratégia, neste contexto, se retroalimenta de todos os demais fenômenos que envolvam as práticas de comunicação dentro das organizações criativas, diminuindo o tempo de avaliação dos resultados por se caracterizar como uma prática constante.

---

h) Métricas de Sustentabilidade: Representa a proposta de flexibilização das práticas tradicionais de mensuração de resultados em comunicação, como uma alternativa para contemplar os ambientes de inovação. São indicadores sistematizados pela prática de pesquisas (feedback constante) e que estejam conectados com os aspectos humanos, sociais, ambientais, éticos, de responsabilidade social, de diversidade, entre outros. A pesquisa contínua desses dados e informações não deve contemplar apenas o ambiente digital, buscando perceber também o comportamento humanizado dos diferentes públicos das organizações que tenham o viés da inovação.

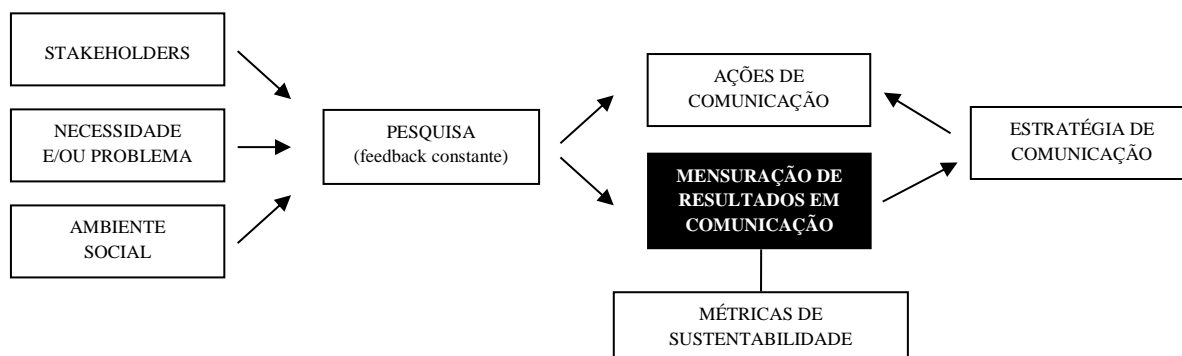
Vale ressaltar que não se pretende neste estudo criar um modelo único para mensuração de resultados em comunicação na inovação, mas chamar a atenção para a necessidade de flexibilização dos processos tradicionais e disseminados da comunicação empresarial, a fim de que se possa ampliar a atenção para alguns conceitos que já estão sendo vivenciados no ambiente organizacional.

Nessa perspectiva, um dos elementos relevantes dessa proposta é a estratégia de comunicação considerando, no mínimo, uma necessidade ou problema que impulse o desenvolvimento da inovação. E de forma independente das outras duas dimensões (stakeholders e ambiente social), ou seja, com o passar do tempo é preciso manter o foco da comunicação também na inovação, para que esteja alinhada com as necessidades e problemas reais que estão na base de desenvolvimento do negócio da empresa.

De acordo com Pinheiro (2011), empatia é o nome que se dá para a habilidade de compreender e vivenciar os sentimentos de outras pessoas. Essa é uma capacidade natural do ser humano, mas como toda habilidade, para que seja útil, precisa ser praticada constantemente e aprimorada. Segundo Pinheiro (2011, p. 47), “[...] empatia é a tentativa de ver o mundo através dos olhos dos outros, de compreender o mundo por meio das experiências alheias e de sentir o mundo por suas emoções”.

As práticas de mensuração estão muito restritas à comunicação digital, desconsiderando métricas que contemplem outros indicadores mais difíceis de serem mensurados e, que conseqüentemente, apresentem maior capacidade de reduzir incertezas. Para melhor visualização deste processo, segue abaixo um mapa conceitual elaborado a partir da reflexão resultante deste estudo, no qual conceitos e práticas estão relacionados aos ambientes de inovação:

Figura 1 - Mensuração de resultados em comunicação na inovação



Fonte: o autor.

Com base nessa iniciativa, vale salientar que essa ideia de mapa conceitual contemplando a mensuração de resultados em comunicação, voltada à inovação, está fundamentada em três princípios básicos, advindos de fragmentos conceituais extraídos deste estudo:

- a) quantificação e sistematização de todos os dados e informações disponíveis dos stakeholders, de uma necessidade ou problema ligado à inovação e do ambiente social da organização;
- b) mensuração de resultados em comunicação como um processo independente das ações de comunicação, servindo para retroalimentar a estratégia de comunicação e se abastecendo de forma contínua das informações quantificadas;
- c) utilização de métricas de sustentabilidade, levando em consideração as demandas humanas, sociais, ambientais, econômicas, locais, entre outras, como forma de proporcionar o desenvolvimento de uma aprendizagem contínua com a análise de dados e informações estratégicas.

Sendo a palavra planejamento, dentro dos ambientes de inovação, um motivo de alerta e reflexão, este mapa conceitual não pretende guiar o plano de comunicação em si, mas orientar os processos de pesquisa na criação e desenvolvimento de projetos e ações que contemplem as variáveis específicas encontradas na realidade de startups e outras empresas criativas, no que diz respeito à avaliação de investimentos. A partir da sistematização dessas informações, que embasam os objetivos e ações de comunicação,

---

é que se pode efetivamente buscar uma linguagem aderente a todos os aspectos que envolvem o papel que uma organização ocupa hoje na sociedade.

Os ambientes de inovação divergem das empresas tradicionais, principalmente no que diz respeito à inserção local e social dessas organizações. Inovar é um processo social, que necessita de ambientes propícios para o desenvolvimento de ideias e projetos. E, nesse contexto, para que haja inovação nos ambientes organizacionais precisa existir uma perspectiva de transformação social e sustentável, sendo necessário priorizar os elementos humanos para o desenvolvimento dos negócios empreendedores.

A utilização de métricas de sustentabilidade para a realização da mensuração de resultados em comunicação nos ambientes de inovação, nesse sentido, refere-se à prática constante de pesquisa para a sistematização de dados e informações que retroalimentem a estratégia de comunicação. Essas pesquisas podem ser realizadas tanto utilizando técnicas tradicionais, como entrevistas pessoais e grupos focais, quanto recorrendo às ferramentas tecnológicas disponíveis, como o Google Drive, Survey Monkey, Checkup Marketing, entre outras<sup>4</sup>.

Essas ferramentas de pesquisa online possuem, como característica principal, a facilidade de acesso e manuseio na criação de questionários e gestão de dados para a tomada de decisões. São instrumentos que possibilitam a gestão de informações por meio de coleta, mensuração e apresentação de resultados de pesquisas, que podem ser customizadas de acordo com diferentes interesses. Além disso, a utilização dessas plataformas garante que as organizações tenham um núcleo próprio de inteligência, com foco no estudo do comportamento de seus stakeholders (online e offline), já que as ferramentas de mensuração de resultados do ambiente digital não devem ser consideradas as únicas alternativas estratégicas de monitoramento.

Mais importante do que as ferramentas utilizadas para a incorporação da prática de pesquisas como estratégia, é a definição dos indicadores a serem considerados. Com o intuito de perceber os aspectos sociais e humanos, recorrentes no desenvolvimento da inovação, as métricas devem ser compostas por indicadores que contemplem a

---

<sup>4</sup>Google Docs (<https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>), Survey Monkey (<https://pt.surveymonkey.com>) e Checkup Marketing (<http://www.checkupmarketing.com.br/>) são ferramentas online, disponibilizadas gratuitamente, para a realização de pesquisas, com recursos de sistematização de dados e apresentação de relatórios de resultados. A solução Checkup Marketing foi desenvolvida e é de propriedade do autor desta dissertação.

---

sustentabilidade, mas que sejam aderentes às especificidades de cada negócio ou empresa, idealizados de forma segmentada, como por exemplo:

a) criação de políticas e critérios para escolha de fornecedores e parcerias de negócios, de acordo com os princípios e valores da organização, estabelecendo níveis de aderência a esses critérios;

b) levantamento de informações relativas ao ambiente onde a startup, ou empresa ligada à inovação, está inserida, como parques tecnológicos, cowokings, incubadoras ou ambientes de negócios mais tradicionais, a fim de quantificar e qualificar dados e informações que possibilitem uma relação humanizada, equilibrada e de longo prazo;

c) controle efetivo sobre a destinação de resíduos e impactos das ações da empresa ao desenvolver suas atividades, de forma a também criar indicadores e níveis para monitorar e otimizar as consequências de sua atuação;

d) vivência do feedback constante como prática essencial para a atuação de uma startup, criando múltiplos canais de comunicação e de fácil acesso aos públicos de interesse, garantindo que não se percam informações relevantes para o processo estratégico da tomada de decisões;

e) sistematização e registro histórico dos erros e dos desempenhos abaixo das expectativas da organização, contemplando as abordagens teóricas que consideram essa situação uma oportunidade única de aprendizado e desenvolvimento de ambientes que estimulam a inovação.

Nesse sentido, mais do que um mapa conceitual aplicado à mensuração de resultados na comunicação em ambientes de inovação, a proposta também é válida para a flexibilização de processos de mensuração de resultados em comunicação em empresas tradicionais. Isto porque o ato contínuo de desconstrução e de investigação se revela como possibilidade de implantação de métricas mais humanizadas e sustentáveis, comuns em ambientes de desordens e incertezas, nos quais as vozes dos sujeitos são ouvidas, favorecendo as práticas de comunicação empresarial.

## **Considerações**

Além da importância de definição de métricas claras e objetivas para facilitar a mensuração de resultados em comunicação, a reflexão sobre os ambientes de inovação

traz também a responsabilidade de alinhar as ações de comunicação com as práticas organizacionais. Ou seja, se para as organizações tradicionais falar uma coisa e fazer outra não pode ser considerado uma ação aceitável, quando se pensa em ambientes de inovação isso é ainda mais incoerente. A comunicação empresarial dos tempos atuais precisa refletir, com transparência, os aspectos que caracterizam as práticas organizacionais, considerando também os sujeitos que a compõem. Pois só assim a comunicação pode contribuir para melhorar o relacionamento da empresa com seus stakeholders.

Uma das principais características que reflete a sinergia entre a teoria e a prática, em organizações que se desenvolvem com inovação e criatividade, está relacionada às dificuldades encontradas para uma adaptação aos cenários rígidos e burocráticos das empresas tradicionais. E, com relação a esse aspecto, ainda é necessário aprofundar os estudos científicos que abordam as startups, principalmente aqueles vinculados aos processos que envolvam a comunicação e seus resultados.

Com isso, diminuir o tempo de apuração, independente dos indicadores criados para monitorar o desempenho de projetos e ações de comunicação, pode vir a ser uma alternativa viável para aumentar o número de dados e informações disponíveis à tomada de decisões. Ou seja, para saber lidar com a desordem e a incerteza, nada mais equilibrado do que aumentar os pontos de corte para análise dos investimentos realizados na comunicação empresarial.

Apesar da disseminação dos conceitos que envolvem os ambientes de inovação, sobretudo as startups, as estatísticas demonstram que a descontinuidade das iniciativas ainda é muito significativa. Na prática, considerando o ambiente onde essas empresas e projetos estão inseridos, os empreendedores ainda precisam lidar com expectativas tradicionais e que excluem os riscos e incertezas nas estratégias de mercado. Ou seja, a mensuração de resultados em comunicação nos ambientes de inovação ainda está muito vinculada às características do empirismo e pressão por resultados de curto prazo.

## REFERÊNCIAS

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** alinhando teoria e prática. Barueri: Manole, 2014.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2007.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design thinking Brasil:** empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador:** comunicação, cibercultura, cognição. Porto Alegre: Sulina, 2007.

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

TERRA, José Cláudio et al. (Org.). **10 dimensões da gestão da inovação:** uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.