

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE - UNIVILLE
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

PRESSUPOSTOS PARA A CONSTRUÇÃO DO *SELF* ORGANIZACIONAL:
UM QUADRO REFERENCIAL PARA *STARTUPS*

PREMISES FOR BUILDING THE ORGANIZATIONAL SELF: A REFERENCE
FRAMEWORK FOR STARTUPS

PREMISAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL YO ORGANIZATIVO: UN
MARCO REFERENCIAL PARA LAS STARTUPS

MARCILENE MACHADO REINERT
PROFESSOR DR. JOÃO EDUARDO CHAGAS SOBRAL
PROFESSORA DRA. MARLI TERESINHA EVERLING

JOINVILLE – SC

2022

MARCILENE MACHADO REINERT

PRESSUPOSTOS PARA A CONSTRUÇÃO DO *SELF* ORGANIZACIONAL:
UM QUADRO REFERENCIAL PARA *STARTUPS*

PREMISES FOR BUILDING THE ORGANIZATIONAL SELF: A REFERENCE
FRAMEWORK FOR STARTUPS

PREMISAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL YO ORGANIZATIVO: UN
MARCO REFERENCIAL PARA LAS STARTUPS

Dissertação apresentada ao
Programa de Mestrado Profissional
de Design da Universidade da Região
de Joinville – Univille, sob orientação
do Professor Dr. João Eduardo
Chagas Sobral e co-orientação da
Professora Dra. Marli Teresinha
Everling.

JOINVILLE – SC

2022

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

R367p Reinert, Marcilene Machado
Pressupostos para a construção do *self* organizacional: um quadro referencial para *startups*/ Marcilene Machado Reinert; orientador Dr. João Eduardo Chagas Sobral; coorientadora Dra. Marli Teresinha Everling. – Joinville: UNIVILLE, 2022.

82 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)

1. Empresas novas. 2. Marca registrada. 3. Desenvolvimento organizacional.
I. Sobral, João Eduardo Chagas (orient.). II. Everling, Marli Teresinha (coorient.).
III. Título.

CDD 658.406

Termo de Aprovação

“Pressupostos para a Construção do *Self* Organizacional: Um Quadro Referencial para *Startups*”

por

Marcilene Machado Reinert

Banca Examinadora:

Prof. Dr. João Eduardo Chagas
Orientador (UNIVILLE)

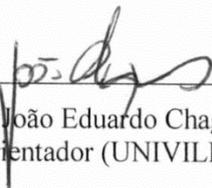
Profa. Dra. Marli Teresinha Everling
Coorientadora (UNIVILLE)

Prof. Dr. Guilherme Englert Corrêa Meyer
(UNISINOS)

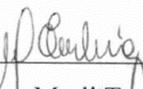
Profa. Ma. Anna Luiz Moraes de Sá Cavalcanti
(UNIVILLE)

Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
(UNIVILLE)

Trabalho de Conclusão julgado para a obtenção do título de Mestra em Design, aprovado em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.



Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral
Orientador (UNIVILLE)



Profa. Dra. Marli Teresinha Everling
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Design

Joinville, 14 de dezembro de 2022.

Agradeço a todas as pessoas que colaboraram para o sucesso da construção deste trabalho e, ao mesmo tempo, da profissional que estava sendo construída em paralelo. A meu esposo Almir, meus filhos Bruno e Felipe, minha gratidão pela compreensão, suporte e paciência. A meus demais familiares, agradeço pelo entendimento de minha ausência. A meus colegas educadores, companheiros da minha jornada profissional anterior, obrigada pelo incentivo e inspiração que me forneceram como os profissionais extraordinários que são. A todos os profissionais com quem tive contato durante essa encantadora e, proporcionalmente, assustadora jornada de transformação, agradeço por toda e qualquer contribuição, principalmente meus atuais colegas de trabalho e meio acadêmico que, assim como eu, acreditam no poder transformador do Design. A meus orientadores e demais mestres que compartilharam expectativas. E enfim, a Deus, por tudo.

- *Então me ilumina, me diz como é que termina?*
- *Termina na hora de recomeçar, dobra uma esquina no mesmo lugar.*

Joyce Moreno

RESUMO

A construção da identidade de marca é muitas vezes o primeiro momento em que as organizações olham com mais atenção para aspectos do seu construto identitário. Para esse momento, o profissional do design conta com o processo de *briefing*, mas a organização, principalmente uma empresa jovem como uma *startup*, pode não ter todas as respostas necessárias a esse momento. Partindo dessa problemática, esta pesquisa se dedica a analisar e identificar pressupostos para a construção do *self* em *startups*, ou seja, a construção de um espírito diretivo, a partir do qual o desdobramento de outros processos estratégicos acontece com maior sucesso e de forma coerente. A abordagem fenomenológica permeou os procedimentos metodológicos de todo o trabalho, se desdobrando em três principais etapas. A primeira delas, o princípio de intencionalidade, se manifesta na introdução onde são expostas a justificativa e problemática, e assim, propositalmente se toma consciência do fenômeno. Então, como segundo passo, combinando revisão da literatura com a redução fenomenológica, foram feitos recortes da percepção de diversos autores acerca do fenômeno estudado, e que se configuram como pressupostos. E por fim, como resultado desta pesquisa, após análise e síntese dos achados da etapa anterior, foi realizada a redução eidética, resultando em um quadro referencial para a construção do *self* em *startups*. Tal quadro constitui uma possível trilha, indicando ações no caminho identitário das organizações e trazendo perguntas para orientação, passível de ser discutido, revisitado e transformado.

Palavras-chave: *self organizacional*; imagem organizacional de *startups*; identidade corporativa; subjetivação empresarial.

ABSTRACT

The construction of brand identity is often the first moment in which organizations take a closer look at aspects of their identity construct. For this moment, the design professional relies on the briefing process, but the organization, especially a young company such as a *startup*, may not have all the necessary answers yet. Based on this problem, this research is dedicated to analyze and identify assumptions for the construction of the *self* in *startups*, which means, the construction of a directive spirit, from which the unfolding of other strategic processes happens more successfully and coherently. The phenomenological approach permeated the methodological procedures of the entire research, unfolding in three main stages. The first of these, the principle of intentionality, manifests *itself* in the introduction where the justification and problematics are exposed, and thus, purposefully becomes aware of the phenomenon. Then, as a second step, combining a literature review with phenomenological reduction, we made clippings of the perception of several authors about the studied phenomenon, which are configured as assumptions. And finally, after analyzing and synthesizing the findings of the previous step, the eidetic reduction was performed, resulting in a referential framework for the construction of the *self* in *startups*. Such a framework constitutes a possible path in the identity path of organizations, liable to be discussed, revisited and transformed.

Keywords: organizational *self*; organizational image of *startups*; corporate identity; entrepreneurial subjectivation.

RESUMEN

La construcción de la identidad de marca suele ser el primer momento en que las organizaciones examinan más de cerca los aspectos de su construcción de identidad. Para este momento, el profesional del design cuenta con el proceso de briefing, pero la organización, especialmente una empresa joven como una startup, puede no tener todas las respuestas necesarias para este momento. Partiendo de esta problemática, esta investigación se dedica a analizar e identificar premisas para la construcción del self en las startups, es decir, la construcción de un espíritu directivo, a partir del cual el despliegue de otros procesos estratégicos se produce con mayor éxito y de forma coherente. El enfoque fenomenológico impregnó los procedimientos metodológicos de todo el trabajo, que se desarrolló en tres etapas principales. El primero de ellos, el principio de intencionalidad, se manifiesta en la introducción, donde se expone la justificación y la problemática y, por tanto, se toma conciencia intencionada del fenómeno. A continuación, como segundo paso, combinando la revisión bibliográfica con la reducción fenomenológica, se realizaron recortes de la percepción de diversos autores sobre el fenómeno estudiado, y que se configuran como premisas. Y finalmente, como resultado de esta investigación, tras el análisis y síntesis de los hallazgos del paso anterior, se realizó la reducción eidética, dando como resultado un marco referencial para la construcción del self en startups. Dicho marco constituye un camino posible, indicando acciones en la trayectoria identitaria de las organizaciones y aportando preguntas orientativas, susceptibles de ser debatidas, revisadas y transformadas.

Palavras-chave: *self organizacional; imagen organizacional de las startups; identidad corporativa; subjetivación empresarial*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ferramentas utilizadas	14
Quadro 2 - Definições de Startup	16
Quadro 3 - Principais aspectos de uma startup.....	17
Quadro 4 - Eventos do ciclo de vida de uma organização em que a questão da identidade é particularmente importante.....	23
Quadro 5 - Componentes centrais de uma Identidade Organizacional	25
Quadro 6 - Atividades discursivas no âmbito da ‘credibilidade’	40
Quadro 7 - Atitudes discursivas no âmbito da ‘captação’	41
Quadro 8 - Critérios para definição de Missão, Visão, Valores.	53
Quadro 9 - Itens mínimos do briefing	57
Quadro 10 - Componentes de um briefing de marca	58
Quadro 11 - Elementos para produção de coerência.....	62
Quadro 12 - Arquétipos de marca	64
Quadro 13 - Perguntas para a construção de persona de marca.....	66
Quadro 14 – Quadro de referência para a construção de persona de marca	67
Quadro 15 – Pressupostos para a construção do <i>self em startups</i>	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Identidades pessoal e social	29
Figura 2 - Exemplos de identidades social e individual da autora	30
Figura 3 - Representação simbólica do <i>self</i> organizacional	31
Figura 4 - Representação mecanicista da comunicação	33
Figura 5 - Esquema visual da evolução do marketing	38
Figura 6 - Triângulo da persuasão	40
Figura 7 - <i>Self</i> Organizacional e identidades	46
Figura 8 - <i>Canvas</i> de Modelo de Negócio	49
Figura 9 – <i>Lean Canvas</i> de Modelo de Negócio	50
Figura 10 - <i>Canvas</i> de Proposta de Valor	51
Figura 11 - Fórmula para elaboração da proposta única de valor	52
Figura 12 - Círculo Dourado	54
Figura 13 - Assinatura de marca da Univille	56
Figura 14 - Pirâmide dos processos de criação de marca	59
Figura 15 - Proposta de cenário ideal para a construção do <i>self</i>	60
Figura 16 - Representação geral do <i>self</i> e identidades	63

SUMÁRIO

CONTEXTUALIZAÇÃO.....	4
METODOLOGIA	10
1 CARACTERIZAÇÃO DAS <i>STARTUPS</i> E SEU PAPEL NO CONTEXTO SOCIAL	16
2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E <i>SELF</i>	22
2.2 Dimensão Discursiva da Identidade Organizacional	32
2.2.1 Elementos da comunicação e da análise do discurso	33
2.2.2 Identidade discursiva e social	37
3 IDENTIDADE DE MARCA E SUA RELAÇÃO COM O <i>SELF</i> ORGANIZACIONAL	48
3.1 Modelagem de Negócio	48
3.2 Propósito.....	52
3.3 Naming.....	54
3.4 Identidade Visual.....	55
3.5 Identidade emocional	63
4 PRESSUPOSTOS PARA A CONSTRUÇÃO DO <i>SELF</i>	68
CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS.....	77

CONTEXTUALIZAÇÃO

Esta dissertação, como trabalho de conclusão de curso do Mestrado Profissional em Design, implica em relacionar conhecimentos acadêmicos com aplicabilidade de mercado. Portanto, é pertinente esclarecer que sua construção acompanhou a evolução profissional da autora, oriunda da área de Letras para o campo do Design, tanto no âmbito acadêmico como profissional. A escrita desta dissertação se deu em paralelo ao contato com diversas empresas, durante experiências acadêmicas e profissionais, envolvendo projetos de Marketing, Branding, Design de Serviços, Design de Produtos Digitais e Experiência do Usuário. Essa trajetória faz das reflexões apresentadas uma entrega bastante simbólica, pois representam o crescimento da profissional e da acadêmica ao longo de seu contato com temas explorados e vivenciados na prática enquanto construía seu texto.

É importante dizer ainda que, a opção pelo tema aqui trabalhado se deu enquanto a autora aprofundava seus conhecimentos em torno de uma problemática vivenciada em uma *startup* onde atuava até então. Ao se envolver profissionalmente em processos relacionados à construção de marca da empresa, considerando sua recente entrada no campo acadêmico do Design, a autora assumiu uma postura de curiosidade perante esse desafio. O que de certa forma, contribuiu para o desejo autêntico de pesquisa a fim de produzir um resultado que de fato auxiliasse na solução da problemática. Além da empresa em que se deu a identificação da necessidade da pesquisa, a autora ainda atuou junto a outras organizações, sendo possível validar suas indagações e a noção dos desdobramentos da problemática em aspectos estratégicos dos negócios. Ainda que não se tratassem todas elas de *startups*, a autora preferiu, mesmo assim, dar atenção maior à problemática neste campo, uma vez que percebeu uma complexidade maior enfrentada por esse modelo de negócio.

Olhando para o contexto global, as *startups* constituem um grupo de empresas que, intrinsecamente, representam inovação e tecnologia. E isso não necessariamente implica que todas elas se dediquem a esse último campo no sentido do desenvolvimento de *softwares*. É possível, inclusive, encontrar diferentes compreensões acerca da definição do termo *startup*, como é explorado mais adiante. A partir disso, é plausível dizer ainda que muitas empresas se constituem sob esse

modelo ainda que não se reconheçam como tal. E o contrário também pode ser afirmado quando algumas organizações que assim se autodeclaram, na verdade, não se enquadram em todos os aspectos do modelo de negócio. Contudo, a ambas se aplica a discussão desta pesquisa.

A escolha pela delimitação da pesquisa em torno das *startups* também se deu pela pertinência do tema em relação ao *zeitgeist*¹ atual. Há, por parte da autora, a percepção de que já existe no imaginário popular um conjunto de características que compõem a imagem de uma *startup*. O modelo se mostra atraente, a ponto de aproximações com seus atributos serem incorporados no discurso de algumas organizações como estratégia de legitimação da imagem de ‘empresa inovadora’. Isto é, procura-se uma autoidentificação com esse modelo de negócio através de artefatos discursivos para que a organização seja percebida pelo público como uma empresa contemporânea e que acompanha as tendências de mercado e até mesmo de relações de trabalho. O que nem sempre produz o efeito desejado. Isso acontece, porque se ignora os princípios por trás desses artefatos e como eles se relacionam com o construto da imagem organizacional. O desconhecimento acerca dos processos de produção da identidade perpetua um ciclo de reprodução acrítica de referências imagéticas organizacionais, por vezes trazidos de organizações do Vale do Silício, mas também de outros ecossistemas² de inovação³. Contudo, essas jovens organizações, em função da busca por entregas rápidas de resultados e crescimento exponencial, acabam por ignorar diálogos e reflexões anteriores e necessários à sobrevivência da organização.

Ainda relacionado ao ‘espírito do tempo’, é preciso trazer a relevância das transformações ocasionadas pelo início da pandemia de covid-19⁴ em 2020. O projeto se iniciou em um contexto de disrupção. As relações sociais foram afetadas e por consequência, as relações de trabalho e com as organizações. Mudanças que tinham

¹ *Zeitgeist*, ou ‘espírito do tempo’ em tradução livre, se trata daquilo que está ‘no ar’ na atualidade, daquilo que se fala, está ‘em alta’. Pode representar um conjunto de valores e crenças em alta em determinada época.

² Entende-se ecossistema como um sistema de atividades e rede de relacionamentos que fomenta e suporta o surgimento de determinadas ações.

³ De acordo com a ISO 56000:2020, a inovação se trata de uma nova ou alterada entidade, realizando ou redistribuindo valor. Pode se tratar de um produto, serviço, processo, modelo, método etc. Ressaltando que a noção de novidade e valor são relativas a, e determinadas pela, percepção da organização e das partes interessadas relevantes. (Em tradução livre).

⁴ O trabalho não aborda de forma direta problemáticas referentes à pandemia de covid-19, contudo se considera fato relevante e parte do contexto em que esta pesquisa foi realizada.

uma consolidação previstas para dentro de alguns anos acabaram se antecipando de forma que a sociedade e as organizações não estavam preparadas para recebê-las ainda. Historicamente, é possível observar que a humanidade vinha acelerando o ritmo em termos de passar de uma transformação social para a outra. Em um espaço de tempo cada vez menor, novos paradigmas foram quebrados. Os anos 90 marcaram o início notório de uma realidade permeada por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (representados pela sigla V.U.C.A. em inglês). Não que a humanidade não tenha vivenciado momentos similares antes. Mas dessa vez, a combinação com fatores tecnológicos, econômicos e o ritmo mais acelerado da modernidade amplificaram a complexidade desse cenário. Agora, após 2020 e com as consequências de um mundo em estado pandêmico, no cenário mundial se usam termos para definir a realidade vivenciada. Como por exemplo, a substituição do termo V.U.C.A. por B.A.N.I., acrônimo para ‘Brittle’ (frágil), ‘Anxious’ (ansioso), ‘Nonlinear’ (não linear), e ‘Incomprehensible’ (incompreensível), referindo-se ao contexto global da realidade (CASCIO, 2020).

Para complementar a descrição deste quadro temporal em que as empresas estão inseridas, apresenta-se aqui o conceito descrito por Bauman (2001), que descreve uma “modernidade líquida”, reforçando a fragilidade do *zeitgeist* contemporâneo. A qualidade de ‘líquida’ aqui é usada como sinônimo de ‘fluída’ pelo filósofo para se referir ao fato de acreditar na efemeridade dos valores e das certezas nos tempos atuais, pois, assim como os líquidos em geral, não mais se prendem no espaço e nem se fixam no tempo. Ele descreve como em tempos passados, podendo-se utilizar a idade média como exemplo, havia poderes e autoridades centrais que ditavam a moralidade. Os indivíduos, em sua maioria, contavam com referenciais comuns para regular seu modo de pensar e viver. Ainda que muitos se desviassem dele, era o que uma sociedade entendia como certo ou errado e isso estava muito claro para todos dentro daquele grande grupo. Com isso em mente, ele descreve os conflitos que os indivíduos vivem nos tempos atuais pois, dentro da sociedade, os referenciais morais estão fragmentados. Não existe mais um ponto central de apoio para suas crenças e certezas. A transformação e desconstrução dos sistemas religiosos e de valores são tão contínuas, que as pessoas já não conseguem se definir em meio a eles. É difícil, por isso, encontrar um ponto comum de acordo sobre o certo e errado na sociedade. Portanto, o conceito do que é aceitável ou não muda tão rapidamente que o moralmente admissível de hoje já pode ser o inconcebível de

amanhã. Assim, em meio a tais mudanças, uma organização pode encontrar dificuldade em posicionar seus valores e definir sua identidade. A fragmentação de interesses e de grupos subdivide a sociedade em tribos com ideologias conflitantes. Os interesses da organização podem encontrar atrito com esses subgrupos ideológicos a qualquer momento, seja externa ou internamente.

Levando tal contexto em consideração, é que este trabalho é desenvolvido sob uma perspectiva construtivista da realidade. As definições apresentadas aqui não pretendem ser tomadas como fechadas e definitivas, mas como hipóteses a serem experimentadas, ampliadas e melhoradas por outros que estejam interessados nos temas expostos.

Foi, também, tomando consciência desses 'tempos líquidos' que durante sua atuação a pesquisadora decidiu aprofundar seu conhecimento nas questões de identidade organizacional. Durante sua atuação profissional, percebeu-se que os processos tradicionais de *branding* não estavam dando conta da complexidade que envolvia o processo identitário a ser desenvolvido. Ao relacionar seus conhecimentos acadêmicos com a realidade corporativa a ser atendida, é que foi apurada a problemática deste projeto.

Levando em conta esse processo empírico, em que se parte de uma necessidade observada através da experiência, é importante afirmar que a autora imprime neste trabalho percepções de acordo com sua visão de mundo. Esta, envolve três principais lugares de fala, (1) pessoa graduada em Letras, no que se refere à abordagem discursiva desta pesquisa; (2) pessoa com especialização em Psicopedagogia e com experiência no campo da educação, no que se refere à importância dos processos psicossociais e cognitivos; (3) pessoa acadêmica e profissional do Design, no que se refere ao processo de construção de identidade organizacional e marca. Entendendo assim, que essas três áreas dialogam entre si e permeiam a construção de todo o texto deste trabalho sob uma perspectiva discursiva e psicossocial da problemática.

Ao tratar dos processos identitários da organização, entende-se que se relacionam com outros processos organizacionais, como ao campo da imagem,

vinculando assim, o projeto com o Grupo de Pesquisa IRIS 2⁵, sob supervisão do professor Dr. João Eduardo Chagas Sobral, orientador deste trabalho.

Dentre os aspectos que permeiam esta pesquisa, é importante destacar também, a identificação com a Linha de Pesquisa ‘Processo de Produção e Design’, uma vez que estuda e relaciona aspectos do campo do Design com determinados processos das organizações. Leva ainda em consideração aspectos sociais, comportamentais e a realidade do mercado, visando compreender relações simbólicas e culturais que permitam a sobrevivência das organizações, resultando em produtos e serviços sustentáveis. Uma vez que uma das preocupações envolvendo o objeto de investigação deste trabalho se trata do crescimento sustentável das *startups*, e estas sendo reconhecidas “como vetor de desenvolvimento econômico, social e ambiental” (BRASIL, 2021, p.1), é possível relacionar a discussão aqui proposta com alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Pelo caráter filosófico desta dissertação, a relação com os ODS se dá de maneira mais indireta. Contudo, por se tratar de uma pesquisa que visa fornecer suporte teórico para aplicação prática em *startups* e visando seu crescimento, é possível relacionar os objetivos desta pesquisa com os ODS de número 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico, e número 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura. Confirmando-se assim, o compromisso da pesquisa com a Agenda 2030 e a área de concentração do curso, Design e Sustentabilidade.

Como mencionado anteriormente, a necessidade desta proposta foi identificada a partir da experiência profissional da autora. Ao se ocupar de projetos de Marketing e Design, foram percebidas certas lacunas no processo da construção de marca. Ainda que se utilizassem diversas ferramentas e se seguisse um processo estruturado de Design da Identidade, poderia não haver sucesso em construir e comunicar uma imagem e mensagem clara da organização. Observando outros contextos, foi possível perceber que esse era um problema comum a muitas organizações, mas, principalmente a *startups*, especialmente por sua volatilidade característica.

⁵ Íris – A Imagem e as Ferramentas de Concepção e Desenvolvimento de Artefatos no Campo do Design: Coordenado por João E. C. Sobral. O projeto apoia-se no uso das ferramentas digitais, responsáveis em auxiliar a concepção e a produção de artefatos.

O foco nesse tipo de problemática se justifica, então, por dois fatores: (1) pelo fato de a autora ter tido experiência na área de Marketing e Design para *startups*, e (2) porque, geralmente, essas empresas estão sujeitas a um sistema mais complexo de constituição, o que acaba por influenciar seu processo de criação de marca⁶. Na nova economia, cada vez mais as organizações podem apresentar diretorias compostas por múltiplos indivíduos, ou passarem por frequentes alterações em sua constituição societária, e ainda, estarem sob a orientação de mentores, investidores e outros atores que influenciam as decisões da empresa. Sem deixar de lado a observação de que as *startups* tendem a ser fundadas por pessoas mais jovens, com pouca ou nenhuma experiência em gestão e com conhecimentos mais centrados em nível técnico do que estratégico.

Outra percepção da autora é a redução da função do Design à dimensão estética. O desenvolvimento da consciência do Design como abordagem estratégica ainda é incipiente, e é observável em poucas empresas da região de Joinville. Assim também, demais áreas em que o Design pode contribuir, como cultura, comunicação, *marketing* e *branding*, ficam à margem e sujeitas a expectativas imediatistas e muitas vezes limitadas.

Neste projeto, parte-se da premissa de que uma série de considerações precisam ser feitas antes do processo de construção da identidade visual. Pois, o que foi observado é que, sem isso os processos envolvendo a identidade da organização podem ficar comprometidos, não comunicando de forma satisfatória a imagem pretendida. Ou ainda, podem comunicar um discurso incoerente e insustentável a longo prazo. Diante disso, para a proposta deste trabalho se assume a necessidade de delimitar quais seriam as considerações sobre a identidade⁷ da organização a serem feitas já nas primeiras etapas de planejamento, relacionamento e estratégia.

Para o sucesso da condução deste projeto, os objetivos da pesquisa foram organizados em 'geral', que identifica a projeção dos resultados desejados, e 'específicos', que descrevem a sistematização das etapas necessárias para atingir o objetivo geral.

⁶ Por processo identitário, considera-se o desenvolvimento de elementos que desdobram a identidade da empresa em vários pontos de contato e artefatos tangíveis ou intangíveis, permeando vários outros processos da organização. Está muito próximo do conceito de construção de marca descrito por Wheeler (2019), mas se evitou o uso desse termo aqui para não haver confusão com outros processos relacionados à marca. Será mais bem descrito e exemplificado ao longo do trabalho.

⁷ Neste trabalho o termo identidade é utilizado de forma geral até o ponto em que se definem propriamente seus desdobramentos em outros termos e o termo *self*.

Portanto, como objetivo geral se apresenta a proposta de identificar e analisar pressupostos para o processo da construção do *self* em *startups*.

Já os objetivos específicos podem ser descritos como: (1) estabelecer a caracterização das *startups* relacionando seu papel no contexto social; (2) compreender a dimensão psicossocial da identidade organizacional; (3) compreender a dimensão discursiva da identidade organizacional; (4) explorar ferramentas utilizadas na construção da marca sob a perspectiva das dimensões anteriormente apresentadas e (5) relacionar pressupostos identificados anteriormente para a construção do *self* organizacional.

METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foram levados em consideração os aspectos gerais da natureza desta pesquisa. Em primeiro lugar se levou em conta que este trabalho se dedica a estudos na área do Design, o que o posiciona no campo das ciências sociais aplicadas. Tomando em consideração que a problemática tratada nesta dissertação está diretamente ligada ao comportamento diante de uma determinada situação, é preciso destacar que para as ciências sociais aplicadas, a pessoa humana é um “ser relacionado, com si próprio, com os outros, com seu entorno físico e biológico e com as entidades mentais: ideias, conceitos, lógica” (MARTINS e THEÓPHILO, 2016, p.3). Assim, o problema deste trabalho se coloca na ordem de um fenômeno social, que não pode ser tratado de forma positivista, nem limitada pela quantificação, pois se dá na relação da pessoa humana e seu contexto social e histórico, em contínua mudança. Desta forma, foram levadas em consideração concepções teórico-metodológicas que favorecessem tratar o objeto de estudo, esse já descrito fenômeno social, sem reduzi-lo à objetivação, mas que permitisse explorá-lo de forma científica e ainda assim respeitar sua natureza.

Por essa razão, a abordagem metodológica deste trabalho se constitui a partir da combinação de diferentes metodologias e ferramentas no âmbito da pesquisa fenomenológica. Esse tipo de abordagem possibilita diversas práticas de estudo. Por isso, considerando os procedimentos utilizados no caso deste trabalho, quanto à origem dos dados, é possível classificar esta pesquisa como bibliográfica, uma vez que se baseia em aporte teórico a partir do levantamento das obras de diversos

autores e considerados como dados para análise e estímulo da compreensão necessários ao estudo (SELLTIZ et al. apud GIL, 2017). Já com relação ao tratamento desses dados, a pesquisa é considerada como qualitativa, pois os dados não passam por procedimentos estatísticos. Com relação ao seu objetivo, trata-se de pesquisa descritiva, pois se dedica a descrever o fenômeno estudado, sem o compromisso de explicá-lo, e ainda estabelece relação entre variáveis encontradas (VERGARA, 2000; SILVA e MENEZES, 2001). E por último, é possível também afirmar que possui caráter prático, dada sua finalidade de gerar uma solução para um problema real (GIL, 2017).

Retomando o aspecto fenomenológico, este se justifica a partir do princípio de que sua construção se inicia com a observação e estranhamento da realidade vivida pela autora (BICUDO, 2014), e como afirma Meyer (2010, p.22) “e para estranhar uma regra social é fundamental que a identifiquemos”. Pois, o trabalho inicia a partir do enquadramento de um fenômeno observado em sua experiência de trabalho e esse recorte de sua vivência social passa a ser questionada perante a realidade experienciada diante do mesmo fenômeno por outros indivíduos. Respalhando ainda essa classificação, é possível também tomar por base o que afirma Gil (2017, p.124)

A pesquisa fenomenológica inicia-se com uma interrogação. Mas diferentemente das pesquisas experimentais e levantamentos, o problema nessa etapa não está ainda bem definido pelo pesquisador. Ele corresponde mais a uma insatisfação do pesquisador em relação àquilo que ele pensa saber sobre algo. Algo o incomoda, gerando uma tensão que o leva a buscar a essência do fenômeno. Fenômeno este que, ao mesmo tempo em que lhe causa certa estranheza, também lhe é familiar, pois faz parte da realidade vivida.

Assim como na afirmação do autor, o caso desta dissertação também se inicia com uma interrogação e um problema ainda não muito bem compreendido. Movida pelo estranhamento diante do problema, a autora se sente ao mesmo tempo familiarizada com ele, pois é parte de seu contexto profissional vivido ao longo do mesmo contexto temporal em que a pesquisa se desdobrou.

Portanto, a abordagem fenomenológica, proposta como metodologia, acompanha os procedimentos aplicados no desenvolvimento de cada momento deste trabalho. Assim, na introdução, em que se apresentam o problema e justificativa, evidencia-se o que está sendo observado, e, portanto, se dá o ‘princípio de intencionalidade’. Já no decorrer dos capítulos: (I) caracterização das *startups* e seu papel no contexto social; (II) identidade organizacional e *self*; (III) identidade de marca e sua relação com o *self* organizacional; ocorre o ato de ‘colocar entre parênteses’ (*epoché* ou redução fenomenológica).

Considerando que para a fenomenologia, de acordo com Husserl (1859-1938), o estudo do fenômeno não se dá observando apenas o sujeito ou o objeto de forma isolada, mas da relação entre eles, explica-se o conceito de princípio de intencionalidade. A consciência só pode existir por ser consciência de alguma coisa, ou seja, do objeto. Assim, ao descrever a problemática, a autora evidencia o fenômeno, uma vez que é aquilo que aparece ou se manifestou (ABBAGNANO, 2000), se colocando em uma atitude consciente acerca dele, ou seja, uma consciência intencional acerca do que deseja estudar.

A etapa seguinte no estudo fenomenológico prevê a necessidade de um distanciamento do objeto de estudo, ou seja, a *epoché* descrita de forma ressignificada por Husserl (BICUDO, 2014; GIL, 2017; GIORGI, 1985). Esse afastamento, também descrito como o ato de colocar entre parênteses ou 'redução fenomenológica', exige que o pesquisador se abstenha, na medida do possível, de tomar conclusões assim que observa o fenômeno. Tal atitude é uma tentativa de não exercer o comportamento de naturalização da experiência, mas de recolher diferentes percepções sobre o mesmo fenômeno. Ou seja, se trata da suspensão do juízo, em que se toma "distância em relação às validações naturais ingênuas" (Husserl, 1989, p.154). Na atitude natural (*natürliche Einstellung*), ao observar o fenômeno, o pensador faz interpretações e aplica juízos de valor. Contudo, para ocorrer a suspensão de juízo necessária à redução fenomenológica, é preciso que o pensador suspeite de sua própria maneira de conhecer a realidade.

Assim, também a maneira como a autora deste trabalho percebe a realidade não pode ser tomada como única maneira existente, justificando a coleta de dados de como a percepção do fenômeno acontece pela ótica de outros observadores. E para o tratamento desses dados, provenientes da escolha de textos para análise, leva-se em consideração que tais textos podem ser considerados como relatos do que foi vivenciado por seus autores em relação ao fenômeno (BICUDO, 2014). Assim, os textos obtidos na pesquisa bibliográfica compõem registros de experiência acerca de temas considerados pertinentes ao problema exposto, sendo considerados então, neste trabalho, como dados para análise.

Entendendo que a 'construção do *self*', fenômeno central desta pesquisa, não se apresenta exatamente sob essa terminologia e nem como um tema constituído e difundido amplamente, consideram-se, também, temas adjacentes como parte do mesmo fenômeno. Assim, justifica-se a recorrência de temas referentes à constituição

da psiquê e identidade, apoiando-se principalmente em referências teóricas da psicanálise de Jung (1964; 2000; 2009) e Mead (1863-1931, citado por outros autores influenciados por ele), no que se refere à percepção das interrelações entre identidade, *self* e discurso. Este último pensador, ao descrever que a construção do *self* passa pelo discurso, justifica a escolha da autora em trazer para esta pesquisa a abordagem da análise do discurso. Essa abordagem, e ao mesmo tempo, metodologia, para este trabalho, fundamenta-se principalmente na linha teórica européia, e ilumina o processo de entendimento da constituição da identidade discursiva descrita por Charaudeau (2009) e seus desdobramentos.

Uma vez que este trabalho se dedica à construção do *self* em *startups*, portando, o processo de construção de um elemento vinculado à identidade em nível organizacional, foram identificadas algumas ferramentas utilizadas pelo meio corporativo a fim de se analisar a percepção dos autores em relação a elas. E a preferência por essas ferramentas exige certo esclarecimento. Em primeiro lugar, destaca-se sua relação com temáticas pertinentes ao objetivo da pesquisa, conforme evidenciado no quadro a seguir (quadro 1). Em segundo lugar, é preciso destacar que essas são ferramentas conhecidas pela autora em sua prática profissional, seja em projetos relacionados diretamente às áreas de branding ou marketing, ou mesmo em projetos de inovação para produtos digitais. Tal familiaridade, retomando a visão da abordagem fenomenológica, favorece partir daquilo se é observável e vivenciado. É preciso ainda afirmar que ao utilizar essas ferramentas, incluindo a revisão da literatura, foi quando a autora percebeu a carência de um processo anterior bem resolvido, e que por muito eficientes que sejam no que se propõem a fazer, exigem um corpo de informações relacionados à identidade que nem sempre está esclarecido. E por último, ao utilizar tais ferramentas, a autora percebeu sua frequente aplicação no âmbito das *startups*, percebendo como é a relação dos empreendedores com tais ferramentas e sua capacidade de respondê-las adequadamente. No quadro 1 se apresentam as ferramentas de forma mais detalhada, bem como as temáticas a elas relacionada e os critérios de escolha de cada uma.

Quadro 1 – Ferramentas utilizadas

Ferramentas	Principais autores	Temática	Motivo da Escolha
Revisão de literatura	Albert e Whetten, 1985 Jung, 1964; 2000; 2009 Wetten, 2006	Construção identitária e <i>self</i>	Fonte de dados de terceiros
	Brewer, 1991 Charaudeau, 2009 Mainguenu, 2008	Construção discursiva do <i>self</i>	
Canvas de modelo de negócio	Osterwalder e Pigneur, 2014	Correlação do uso das ferramentas com a fase inicial das organizações, principalmente <i>startups</i> ;	Indicação do uso dessas ferramentas em startups, pelos próprios autores.
Lean Canvas	Maurya, 2018		
Canvas de Proposta de Valor	Osterwalder et al, 2019		
Proposta Única de Valor	Moore, 2001	Relação do objetivo das ferramentas com a identificação de um caráter centralizador.	
Círculo Dourado.	Sinek, 2021		
Briefing	Philips, 2017 Wheeler, 2019	Proposta de utilização da ferramenta na fase inicial do processo identitário da organização; Relação da ferramenta com a problemática da pesquisa;	Uso comum em projetos de design Percepção de lacunas no processo relacionado a essas ferramentas
Arquétipos de marca e Persona de marca	Bechter et al, 2016 Jung, 2009 Xavier, 2017	Ferramentas com base nos conceitos psicanalíticos de Jung, diretamente relacionados ao <i>self</i> .	
• Análise e síntese: quadro referencial	Conforme próprio quadro referencial.	Tradução da redução eidética para um formato praticável	Necessidade de um formato de apresentação.

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

E finalmente, concluindo os procedimentos metodológicos, no capítulo (IV) pressupostos fenomenológicos para a construção do *self*, se extrai a essência do que foi identificado anteriormente. Essa última etapa corresponde ao último objetivo específico da pesquisa e responde ao problema inicial. Acrescentando então, um esclarecimento mais amplo ainda quanto ao tratamento dado ao resultado das investigações de natureza bibliográfica, ao longo do texto a autora dialoga com os autores, fazendo relações entre as afirmações para iluminar o processo de análise dos pressupostos identificados.

Esses modos de registros solicitam maneiras apropriadas de análises interpretativas e de indicar transcendência ao tomado como individual, caminhando-se das análises ideográficas, ou seja, dos textos tomados individualmente, para as nomotéticas, que indicam a norma, ou seja, o que se mostra comum aos diferentes individuais. (BICUDO, 2014, P.50)

Assim, ao identificar esses fatores isolados que se mostram comuns nas experiências registradas, chega-se à 'redução eidética'. Do grego *eidos* (ideia ou essência), o termo se refere à abstração da existência. O conceito parte do princípio de que diferentes indivíduos, ao experienciarem um mesmo fenômeno, terão diferentes percepções. Contudo, desses diferentes modos de ver é possível extrair invariantes, conforme descreveu Husserl (GIL, 2017), aquilo que não muda e é comum nas diferentes experiências. E assim, a partir deles, se faz a identificação do que é a essência do fenômeno.

Em suma, é preciso lembrar que não há precisamente um consenso para descrever a própria fenomenologia (GIORGI, 1985) e nem "acerca dos procedimentos a serem adotados numa pesquisa fenomenológica" (GIL, 2017, p.124). E ainda, para auxiliar na leitura deste trabalho, faz-se o convite para que a leitura seja realizada da mesma forma que a abordagem metodológica deste trabalho propõe: abstendo-se de pensamento dogmático, com verdades pré-concebidas. Assim como, o mesmo tipo de pensamento deve se aplicar para as conclusões a que se chega nesta pesquisa. Cabendo, por fim, esclarecer que quando se menciona 'pressupostos para a construção do *self*', está se considerando que não sejam estes pressupostos fechados e determinantes, mas 'pressupostos fenomenológicos', sujeitos a revisões e questionamentos, e propostos apenas como sugestão de caminho para a construção do *self*.

1 CARACTERIZAÇÃO DAS *STARTUPS* E SEU PAPEL NO CONTEXTO SOCIAL

Uma vez que neste trabalho se dá importância aos aspectos da comunicação que implicam na identidade e boa parte da problemática foi percebida ao se trabalhar nesse campo, é relevante apresentar definições de termos e cenários em torno das *startups*. Os processos em torno destas ainda são relativamente novos, ou se não tão novos, ao menos sofreram transformações recentes. Esse fato é significativo, pois reforça sua relação com a fragilidade das certezas em uma modernidade marcada por valores líquidos (Bauman, 2001). A própria definição do termo *startup*, por si só, está vinculada a termos como incerteza, insegurança, risco etc. O quadro a seguir traz suas definições conforme diferentes fontes.

Quadro 2 - Definições de *Startup*

Fonte	Definição	Termos de destaque
Blank e Dorf, 2014.	Uma <i>startup</i> não é uma versão menor de uma grande companhia. Uma <i>startup</i> é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. No início, o modelo de negócio de uma <i>startup</i> caracteriza-se pela flexibilidade de ideias e suposições, mas não tem clientes e nada sabe sobre eles.	Temporária Escalável Flexibilidade Suposições
Ries, 2019.	<i>Startup</i> é uma instituição feita para criar produtos e serviços em condições de grande incerteza.	Novos Incerteza
Brasil, 2021. (Lei 182)	São consideradas <i>startups</i> as organizações empresariais, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados.	Nascente Recente Inovação
Agência Brasil, 2022.	O empreendimento se caracteriza pela inovação do serviço produzido, geralmente de base tecnológica, desenvolvido a custos menores e processos mais ágeis. O termo também é sinônimo de pequenas empresas que estão no período inicial de desenvolvimento em condições de alto risco e incerteza.	Inovação Inicial Risco Incerteza

SEBRAE, 2022.	Uma <i>startup</i> é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.	Escalável Incerteza
---------------	---	------------------------

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Na elaboração desse quadro, constatou-se a escassez de fontes, principalmente acadêmicas, em relação ao tema das *startups*, mesmo que se trate de um assunto tão pertinente para a economia atual. Foi possível, também, identificar a similaridade entre os termos apontados no quadro acima e, portanto, é possível criar um conceito único a partir deles. Aproximando os termos encontrados por definição, é possível destacar alguns aspectos que formam uma definição de critérios para caracterização de uma empresa como *startup*, apresentados no quadro a seguir.

Quadro 3 - Principais aspectos de uma *startup*

Termo(s) ⁸	Considerações
<ul style="list-style-type: none"> ● Inovação (2) ● Novos (1) 	O serviço ou produto precisa ser interpretado como novidade, cuja percepção como tal se dará de acordo com a interpretação do grupo afetado.
<ul style="list-style-type: none"> ● Inicial (1) ● Nascente (1) ● Recente (1) 	Uma <i>startup</i> só pode ser entendida como tal se for uma empresa em fase de criação ou desenvolvimento inicial. A noção de inicial pode ficar aberta a diferentes interpretações. Contudo, a Lei Complementar nº182 define alguns aspectos para esse entendimento.
<ul style="list-style-type: none"> ● Incerteza (3) ● Risco (1) ● Flexibilidade (1) ● Suposições (1) 	A palavra incerteza é bastante frequente quando se define o que é uma <i>startup</i> . As incertezas podem se referir a vários aspectos. Pode estar relacionado primeiramente ao fato de que ainda não se sabe como o produto/serviço produto irá funcionar ou evoluir, principalmente se a empresa estiver na fase de ideação. Pode também estar relacionado ao mercado e às constantes mudanças da sociedade, e conseqüentemente, da economia. Mas, pode, sobretudo, estar relacionado ao fato de que um produto ou serviço inovador rompe com modelos mentais e pode ser disruptivo ao ponto de ser necessário sobreviver primeiramente ao processo de adaptação do público a um novo paradigma. O risco, vem como consequência dessas certezas às quais uma <i>startup</i> está sujeita. E considerando esse ponto de vista, existe a necessidade de um comportamento flexível, pronto para se adaptar a novas realidades. As suposições, se tornam assim o ponto de partida para os testes a serem realizados, comprovando

⁸ Os números entre parênteses indicam a quantidade de ocorrências da mesma palavra nas definições encontradas.

	o que funciona ou não funciona em termos de produtos e serviços.
<ul style="list-style-type: none"> • Temporária (1) • Escalável (1) 	Uma <i>startup</i> não é feita para ser eternamente uma <i>startup</i> . A LC 182/2021 menciona o limite de 10 anos de registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas para aplicação de alguns benefícios de incentivo. O que reforça o fato de que, esse tipo de empreendimento, é intrinsecamente, uma entidade incipiente, e assim o são também vários outros aspectos de sua constituição. Mas, que desde seu início, considerando o critério escalável, deve ser passível de crescimento sustentável. Essa escalabilidade precisa então abranger vários aspectos como o financeiro, produtividade e cultura da organização.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A partir dessas concepções é possível traçar uma definição do que se pode entender como uma *startup*, principalmente no contexto brasileiro. Por esse motivo, define-se *startup* como modelo de negócio em fase inicial de implementação ou recente funcionamento, que propõe um serviço ou produto inovador. E como consequência dessa inovação, a necessidade de experimentação expõe essa organização a riscos e incertezas de várias naturezas.

É por isso que aqui se introduz o termo volatilidade. No sentido literal, o termo se refere à capacidade de voar. Porém, no sentido figurado, pode ser aplicado a alguém que muda de ideia com facilidade e com frequência (VOLÁTIL, 2022). Aqui não se trata propriamente de uma característica negativa, mas de uma habilidade necessária à sobrevivência e adaptação do negócio. Afinal, as descobertas feitas ao longo do desenvolvimento do produto ou serviço sustentam essa necessidade. Por outro lado, essa mesma característica associa essas organizações à imagem de organismos frágeis.

Um dos desafios globais dos empreendimentos dessa classe é desafiar os modelos tradicionais de gestão. Muitos já tiveram sucesso na implementação de modelos diferenciados de organização de seus processos e viraram *benchmarks*.⁹ Empresas tradicionais que desejam iniciar um processo de transformação em sua cultura, incorporando inovação, acabam por inserir modelos de trabalho das *startups* em seus projetos ou mesmo criam células de inovação. Essas relações também são

⁹ Para o contexto deste trabalho, a definição de *benchmark* se traduz como uma referência de mercado. Empresas que se tornam *benchmarks* são aquelas que fornecem algum modelo de referência ao mercado, seja em seu modelo de negócio, ofertas de produtos e serviços ou qualquer estratégia que seja considerada eficaz e desejável de ser reproduzida.

importantes para o ecossistema de empreendedorismo inovador. Pois dessa necessidade das empresas tradicionais em se beneficiar de negócios inovadores, acabam por surgir, organicamente, iniciativas de fomento como *spinoffs*¹⁰, incubadoras ou aceleradoras, beneficiando assim toda a economia.

Porém, além da realidade global e suas oscilações, há ainda desafios específicos na economia brasileira. Dentre um total de 190 países, o Brasil ocupava em 2019 a posição número 124 no quesito 'facilidade em fazer negócios', sendo os elementos regulatórios os maiores responsáveis por essa posição (IBRD, 2022). Dentre esses elementos regulatórios, a própria definição do termo '*startup* inovadora' é apontada como uma das barreiras para o desenvolvimento desses empreendimentos (MATOS e RADAELLI, 2020). Pois, a divergência de entendimentos sobre o conceito pode impedir o enquadramento da empresa nos requisitos de programas como incubadoras e aceleradoras, ou em editais para captação de recursos. O que reforça a relevância dos elementos de comunicação para as relações sociais e processos de identidade. Pois, ambos passam pela comunicação, como será melhor explorado adiante.

Ainda estabelecendo o elo entre *startups* e relações sociais, essas organizações avançam no imaginário popular como totens de modernidade. Tornam-se representantes da inovação e avanço tecnológico, e, de certa forma, símbolos para objetos de desejo. Isso é possível observar pela forma como várias organizações transformaram seus ambientes físicos buscando um pouco dessa representação, ainda que passem longe desse modelo de negócio se considerado seu modo de organização e proposta de valor.

Em termos de sociedade, a ocorrência de textos fazendo uso do *emoji* de foguete nas mídias sociais manifesta a presença constante de uma alegoria que pode ser tomada de várias formas. E nesse ponto se entende que existe uma relação imagética com as *startups*. É quase impossível não encontrar essa simbologia em apresentações relacionadas à inovação.

Partindo da premissa de que *startups* são representantes do conceito de inovação na sociedade atual, e relacionando os termos risco e a velocidade, é possível relacionar esse tipo de organização a um foguete em lançamento. Principalmente

¹⁰ Um novo negócio lançado por uma empresa já existente. Ao contrário de uma filial, geralmente apresenta uma proposta de serviço ou produto diferente da companhia de origem. Um termo equivalente em português seria 'derivada'.

porque esse tipo de evento envolve um longo período de pesquisa, desenvolvimento e testes, e o momento final é sempre tenso e perigoso. Para que aquela nave saia do chão rumo ao pleno voo, é preciso o apoio de uma rede de diversos atores, mesmo que a tripulação em si seja muito reduzida. Os apoiadores nem sempre tem algo a ganhar diretamente com o propósito da viagem, mas as descobertas feitas durante o processo de desenvolvimento, geralmente beneficiam mais do que o resultado da missão.

Assim, é possível estabelecer uma analogia de como as *startups* representam o rompimento de diversas barreiras e adaptação a novos tempos. Grupos de pessoas inexperientes, muitas vezes amadoras no que se propõem a fazer, conseguem alcançar grandes resultados e disrupções. Assim como, o lançamento de foguetes pela empresa SpaceX representou o fim da hegemonia das agências espaciais financiadas por governos e o início da exploração espacial com naves tripuladas por civis, considerados também amadores, de certa forma, no que se refere a missões espaciais. Ou ainda, em uma interpretação mais junguiana, é possível relacionar a imagem do foguete com o desejo por transcendência, trazendo liberação ou desprendimento (JUNG, 1964), neste caso, de modelos tradicionais. De qualquer forma, conscientemente, é mais provável que a maioria estabelecerá uma relação com o conceito de 'lançamento arriscado' compartilhado tanto pelas naves espaciais, quanto pelas *startups* e suas inovações.

O interessante, é que o uso e interpretação dessa analogia, frequentemente materializada pelo uso do *emoji* de foguete, ganha novos significados e ultrapassa o contexto da inovação, podendo representar o sucesso, a subida, o voo alto. Essa associação simbólica das *startups* com o rompimento do tradicional e o sucesso reforça o papel social que as *startups* desempenham.

É preciso, contudo, mencionar aqui também as críticas negativas que questionam a validade das *startups* e abordagens a elas associadas. Muitos indivíduos percebem esse movimento como passageiro e classificam como 'modismo' várias práticas popularizadas a partir desse modelo de empresa. Não se trata de validar ou não tais críticas, pois para tanto, caberia uma discussão apropriada a cada uma delas. Mas, apenas de deixar evidente que há entendimentos divergentes sobre a temática aqui apresentada.

Além disso, neste trabalho, o ponto focal de interesse nessas organizações está nas complexidades dos seus desafios relacionados à sua construção identitária. Uma vez que esta orientará aspectos dos quais dependem a perenidade do negócio.

Pensando ainda em crescimento saudável, essa clareza sobre questões de identidade da organização é de extrema importância, pois é ela que permite que a empresa se mantenha reconhecível para seu público, seja externo ou interno. Por isso, a seguir, se dá destaque a esses processos, como se dão e sua complexidade, além de uma reflexão acerca das ferramentas que se propõem a auxiliar nessa construção.

2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E SELF

Enquanto público de uma marca, os indivíduos buscam na organização uma personalidade com quem possam se relacionar (GOBÉ, 2010), e isso implica na necessidade de uma identidade emocional, que expresse a cultura corporativa e seu desejo de servir, ou ainda, que oriente diante de quais temáticas expressar emoções uma vez que as referências de valores são tão transitórias. Tal conclusão vai ao encontro com a afirmação de Consolo (2015, p.39) quando diz que “A coesão entre a marca, o histórico e o imaginário sobre determinada organização e o que ela representa compõem o alicerce no qual se constrói a identidade”.

Portanto, a construção da relação com a audiência implica na busca por uma manifestação de caráter único e diferenciado dos demais, o que se torna ainda mais complexo levando em consideração o contexto temporal. Retornando à problemática mencionada no início deste trabalho, as empresas estão inseridas em uma modernidade secularizada, em que os valores se apresentam de forma divergente e instável, não mais absolutos. Assim, as *startups* precisam estar atentas a esses mesmos conflitos. De acordo com Bauman (2001, p.142)

Vivemos num mundo de flexibilidade universal, sob condições de *Unsicherheit* aguda e sem perspectivas, que penetra todos os aspectos da vida individual — tanto as fontes da sobrevivência quanto às parcerias do amor e do interesse comum, os parâmetros da identidade profissional e da cultural, os modos de apresentação do eu em público e os padrões de saúde e aptidão, valores a serem perseguidos e o modo de persegui-los.

A *Unsicherheit*, da qual fala Bauman (2001), em tradução livre do alemão, se entende por uma ‘incerteza’, que permeia a ‘modernidade líquida’, em que nada dura, nada é feito para durar. Assim, evidencia-se ainda mais a problemática da identificação, pois os símbolos e referenciais em tal contexto, são cada vez mais transitórios e efêmeros. As referências do que é correto, do que é bom, se transformam cada vez mais rápido. E por isso, a construção da identidade, envolve um desafio ético. Além de um ‘conhecer-construir’ contínuo de sua essência, a instituição precisa definir seus ideais, suas crenças e qual espaço quer ou precisa ocupar em um contexto em que novas relações se (re)estabelecem com o que é certo e errado.

2.1 Dimensão Psicossocial da Identidade Organizacional

Idealmente, os membros de uma *startup* haveriam de ter alguma noção da identidade de sua organização ao tomar decisões relacionadas a como a empresa deveria ser, qual direção tomar, o que fazer ou não fazer durante decisões estratégicas (JACOBS, OLIVER e HERACLEOUS, 2008). Quanto a essa relação entre esses momentos críticos da organização e processo identitário, Albert e Whetten (1985) propõem alguns marcos temporais em que a identidade ou sua revisão deveria ser considerada com maior atenção, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Eventos do ciclo de vida de uma organização em que a questão da identidade é particularmente importante.

O QUÊ	QUANDO
Formação da organização	Quando a organização está determinando seu nicho, objetivos, tecnologias etc.
Perda de um elemento de sustentação da identidade	Ex. o fundador de uma organização ainda jovem deixa o grupo repentinamente.
Quando o problema a ser resolvido pela organização deixa de existir.	Ex.: Uma organização dedicada a erradicar uma determinada doença e por algum motivo esse nível é atingido.
Rápido e extremo crescimento	Quando 'sobram' dinheiro ou outros recursos, a empresa irá procurar onde aplicá-los, e talvez expandir seu portfólio, levando-a a questões de identidade e propósito.
Mudança no 'status coletivo'	A ameaça oferecida por situações como uma tomada de posse hostil, consumação de uma fusão cuidadosamente planejada, retirada de investimentos por parte de uma subsidiária ou a aquisição por parte de uma firma de uma indústria diferente, provavelmente irá lançar debates acirrados sobre a identidade, valores e missão institucionais.
Recuo ou corte de gastos	A situação implica necessariamente na definição de prioridades orçamentárias, o que exigirá resposta sobre 'quem' e 'o que' a organização é. Se houver indefinição na identidade, o corte de gastos forçará essa descoberta.

Fonte: adaptado de Albert e Whetten, 1985.

Esse quadro, apesar de ter sido concebido em 1985, e, portanto, temporalmente distante, nem por isso deixa de ser menos relevante para as *startups*. As situações descritas nele continuam compondo os desafios corporativos.

Considerando, portanto, uma dessas situações, imagine-se agora um cenário em que, dentro de uma *startup*, um dos profissionais esteja ocupado com a identidade dessa organização. Quando iniciar uma busca por referenciais e metodologias que lhe auxiliem especificamente no tema ‘identidade corporativa’, seja por meio de livros ou artigos de *blog* dispostos no mundo digital, o que encontrará com maior frequência, serão conceitos como ‘identidade visual’, ‘persona de marca’, ‘arquetipos de marca’ etc.¹¹ E apesar das muitas ferramentas e roteiros disponíveis em materiais sobre criação de marca e *branding*, eles se constituem majoritariamente de instrumentos que pressupõem um auto conhecimento prévio por parte da organização. O que os coloca na mesma situação problemática de um *briefing* para o qual ainda não se tem respostas. A empresa é colocada muitas vezes frente a desafios do tipo ‘descreva aqui sua *brand persona*’. E então vem a pergunta ‘mas por onde começamos?’, ‘como saber quais são nossos adjetivos?’, ‘o que nos define?’.

Neste capítulo são estabelecidas muitas relações entre a identidade de um indivíduo e a de uma organização. Em verdade, várias metáforas são utilizadas ao longo de todo este trabalho, relacionando a uma organização aspectos análogos a do universo psicossocial característico do ser humano. Contudo, apesar de a sociedade moderna conferir às empresas responsabilidades e papéis similares aos de um ator social (BAUMAN, 2010; ZUCKERMAN, 1999), a forma como a identidade de uma organização é constituída não se dá da mesma forma que outros atores da sociedade, como por exemplo, os indivíduos em seu universo particular.

Pois, ainda que a organização não seja a pura e simples soma de seu coletivo de indivíduos, é preciso que dentre eles exista disponível predisposições coerentes com as da instituição. Afinal, não é possível esperar que as pessoas contribuam para a organização com aquilo que seu caráter não contempla. E aqui, considera-se a existência da necessidade de uma relação de lugar de fala dos indivíduos a fim de legitimar o propósito do negócio.

Ao trazer o caráter psicossocial de uma organização para esta discussão, é preciso apontar que não se está falando propriamente da identidade de marca neste

¹¹ Reconhecendo que esses conceitos são analogias de jargões junguianos aplicados ao indivíduo, reforça o autor como referência, mas não única, para os estudos a respeito do *self*.

momento, mas da identidade da organização, um conceito muito mais amplo e complexo. Whetten (2006, p.220) conceitua o termo “como os atributos centrais e duradouros de uma organização que a distinguem de outras organizações.” Ou seja, o que faz a empresa ser o que é atravessando o tempo e centralizando suas ações em torno de um mesmo caráter.

Os integrantes de uma organização respondem mais vezes à pergunta ‘quem somos’ do que realmente se dão conta. A todo momento eles estão respondendo a essa questão existencial, a cada tomada de decisão estão voltando para esse espelho e buscando uma resposta que os conduza a agir de forma que não se desviem do caráter pressuposto, para que a empresa não deixe de ser ‘quem é’.

Nesta discussão em torno da identidade organizacional, concorda-se com Whetten (2006) e Albert e Whetten (1985), quando estes afirmam que não se pode entender como suficiente a resposta à pergunta ‘quem somos como organização?’ para a definição da identidade organizacional. Ainda que se encontre uma resposta consensual entre seus membros. Essa resposta não dá conta da complexidade que há em torno da identidade. Por isso, os mesmos autores identificam três componentes importantes para essa definição, apresentados no quadro a seguir.

Quadro 5 - Componentes centrais de uma Identidade Organizacional

Componentes	Descrição	Possíveis perguntas
Ideacional	As crenças compartilhadas pelos membros a respeito da pergunta "Quem somos como organização?"	QUEM: Quem somos como organização? Que tipo de negócio é o nosso? A que indústria servimos? Quem nós queremos ser?
Conceitual	Domínio conceitual específico para a identidade organizacional; as características centrais, distintivas e temporalmente duradouras de uma organização	O QUÊ: Qual nosso caráter central? O que nos diferencia dos outros? Em que podemos ser comparados com os outros? Podemos sustentar tais características ao longo do tempo?
Fenomenológico	Discurso relacionado à identidade mais provável de ser observado em conjunto	COMO, QUANDO E POR QUÊ:

	com experiências organizacionais profundas.	Diante desta situação, o que e como devemos decidir, sem deixar de ser quem somos?
--	---	--

Fonte: adaptado de Wetten, 2006; Albert e Wetten, 1985.

Muitas discussões foram geradas em torno do que esses autores estabeleceram desde seu primeiro artigo em 1985, o qual fundamenta até hoje diversas outras discussões a respeito da identidade organizacional. O conceito de uma identidade central, distintiva e duradoura, porém, pode ser encontrado como premissa para vários *frameworks* em outras obras, se ocupando de completar ou não o quadro anterior.

Não se deseja estabelecer ainda uma discussão para definir ou não a suficiência dessas premissas¹², mas explorar sua contribuição para a identidade das *startups* enquanto organizações. Portanto, irá se aprofundar a busca por um conceito de identidade e sua diferença de outros termos com os quais possa ser confundida.

Ao visitar outros referenciais teóricos na busca por uma definição de identidade em termos de indivíduo, é possível encontrar alguns conflitos de concepção. Por isso, aqui se discorre sobre termos que melhor se aplicam para a finalidade deste trabalho e se adequa a uma concepção construtivista e discursiva.

Primeiramente, é importante apontar o que não é identidade organizacional. Não se trata, portanto, de cultura organizacional, imagem ou de seus símbolos e signos. Estes, porém, são entendidos como processos derivados do construto da identidade.

Retomando a analogia com o indivíduo, é importante destacar que se busca aqui por um processo que auxilie em questões identitárias, levando a uma subjetivação e conseqüentemente, a se diferenciar dos demais. Em interação com o outro, no que eu me aproximo e no que me assemelho, o que me faz ser 'eu' e me manter como 'eu' através do tempo é que se dá a subjetivação e assim, conseqüentemente a semelhança e diferenciação dos demais. Pois é na relação que se dá a individuação, tratando-se, portanto, de um processo cognitivo e social. Essa concepção se apoia no entendimento de Bauman (2010), Brewer (1991; 1996), Morris

¹² O próprio Whetten (2006, p. 220) quando revisita seu artigo de 1985, afirma que seu principal interesse é alimentar um uso maior da identidade organizacional em conjunto com outros constructos de estudos organizacionais.

(2015) e Whetten (2006), de que a comparação com o outro e a compreensão das aproximações e diferenças permite a identificação de um *self*¹³.

Ao buscar referenciais sobre as descrições de ‘*self*’ e ‘identidade’ em autores da psicanálise, principalmente em Jung (1964; 2009), é possível notar a diferenciação entre esses dois conceitos. Dito isso, e assumindo o fato de que é possível também encontrar diferentes concepções sobre ‘identidade’ ao longo da literatura das ciências sociais, neste trabalho se dá preferência pelo uso do termo ‘*self*’ e se constrói um entendimento próprio do termo para a finalidade deste trabalho.

Por isso, é preciso consultar o que alguns autores entendem sobre o termo. O *self*, na concepção de Carl Gustav Jung, é algo de complexa definição. O próprio psicanalista em suas obras parece jogar com a indefinição do termo de modo a provocar contínuas discussões a respeito. Contudo, a fim de não se desdobrar aqui uma dessas discussões e já trazendo luz sobre a interpretação do termo para este trabalho, insere-se o que diz o próprio Jung (2009, p.902) ao discorrer que o *self* ou

O si-mesmo, como conceito empírico, designa o âmbito total de todos os fenômenos psíquicos no homem. Expressa a unidade e totalidade da personalidade global. Mas na medida em que esta, devido a sua participação inconsciente, só pode ser consciente em parte, o conceito de si-mesmo é, na verdade, potencialmente empírico em parte e, por isso, um postulado, na mesma proporção. Em outras palavras, engloba o experimentável e o não-experimentável, respectivamente o ainda não experimentado. (...) Na medida em que a totalidade que se compõe tanto de conteúdos consciente quanto de conteúdos inconscientes for um postulado, seu conceito é transcendente, porque pressupõe, com base na experiência, a existência de fatores inconscientes e caracteriza, assim, uma entidade que só pode ser descrita em parte e que, de outra parte, continua irreconhecível e indimensionável.

Existe, portanto, uma duplicidade no *self* junguiano, o tangível e o intangível do indivíduo, por assim dizer, levando a possibilidade de exploração de suas dimensões desconhecidas e mais subjetivas. O que torna o *self*, um objeto de interesse maior que o Ego, ou o Eu, é que este último se trata apenas do centro da esfera consciente, um elemento dentre tantos outros componentes da complexidade humana. (JUNG, 2009, p.498) Já o *self* é o centro de toda a esfera psíquica (BONFATTI et al., 2020, p.10). Jung ainda o chamaria de espírito diretor ao descrever que ele

¹³ Na literatura o termo aparece também em alemão como ‘selbst’ e em português como ‘si-mesmo’. Neste trabalho se optou pelo termo em inglês ‘*self*’ devido à percepção da autora de que é como o termo aparece mais frequentemente mesmo em obras traduzidas.

é a menor de todas as coisas que pode ser facilmente preterida e colocada de lado. De fato, ele precisa de ajuda e necessita ser percebido, protegido e como que formado pela consciência, e isto de tal modo, como se antes não existisse e só tivesse sido chamado à existência pelo cuidado e dedicação do homem. Mas, muito pelo contrário, a experiência nos mostra que ele existe há muito tempo e é mais antigo do que o eu; e é nada mais nada menos do que o secreto “*spiritus rector*” de nosso destino (JUNG, 2009, p. 158).

Como *spiritus rector* podendo também ser entendido em tradução livre como o ‘espírito governante’, ou seja, o ‘espírito que governa’, se trata de compreender a palavra ‘espírito’ não como um sinônimo para a concepção religiosa de ‘alma’, mas pelo seu sentido metafórico da linguagem psicológica se referindo a uma ‘atitude’. Ou seja, *self*, no conceito psicanalítico junguiano, seria o cerne do indivíduo, a união de todos os elementos de sua individualidade, suas características, sejam boas ou más, que o tornam um ser único. É a atividade do eu, guiada por uma disposição interior constituída não pela vontade consciente, mas por seu caráter peculiar como fruto de sua interação com o meio e com o outro. (JUNG, 2000; 2009). É possível notar agora a proximidade com o conceito trazido pelos autores anteriormente citados, incluindo Whetten (2006) e Albert e Whetten (1985) quando falam de identidade organizacional.

Outro autor de interesse para o estudo da identidade a partir de uma perspectiva social é George Herbert Mead¹⁴. Em suas obras, o autor faz poucas referências sobre o termo identidade e quando o faz, em geral está se referindo ao sentido de ‘igualdade’, ‘semelhança’, ‘unidade’ ou ‘universalidade’ do indivíduo (FOREMAN e WETTEN, 2012; GONÇALVES-NETO e FERREIRA DE LIMA, 2017; MORRIS, 2015). Contudo, ainda é interessante observar o conceito de *self* entendido por ele sendo referenciado ao longo da literatura e sua reconhecida importância no campo das ciências sociais. Na verdade, Mead utiliza o conceito de *self* em dupla dimensão se desdobrando em outros dois conceitos, o “eu” e o “mim”. Uma vez que Mead utiliza a linguagem como ponto de partida para suas reflexões sobre o *self*, é possível que os termos tenham sido escolhidos por suas funções sintáticas. (GONÇALVES-NETO e FERREIRA DE LIMA, 2017; MORRIS, 2015).

O “eu”, assim como em sua função gramatical na sintaxe, se trata do *self* sujeito da ação em determinado contexto, o que também se aproxima muito do conceito de sujeito na Análise do Discurso (AD), conforme será visto mais adiante. Já o “mim” se

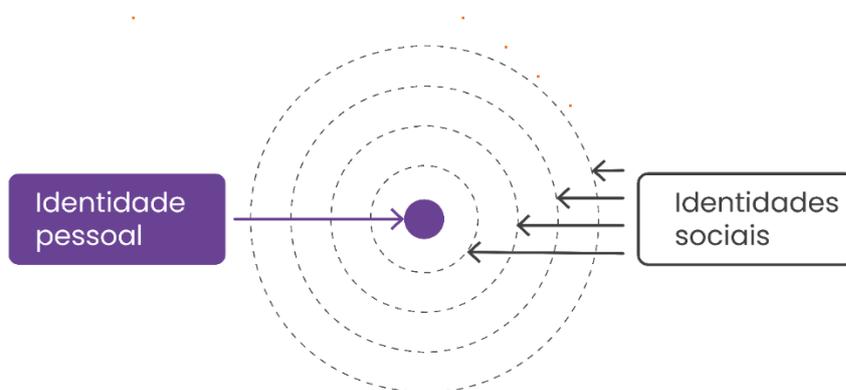
¹⁴ A obra de George H. Mead utilizada como referência neste trabalho foi publicada postumamente por Charles W. Morris.

trata do *self*-objeto, quando o indivíduo faz uma leitura de si em suas experiências. (MORRIS, 2015)

Ainda sob a perspectiva discursiva, Mead considera que a aquisição de autoconsciência do indivíduo se dá na interação com o discurso alheio. É por meio da interação com o outro na comunicação que o indivíduo se constrói e se constitui como tal (MORRIS, 2015).

Também admitindo uma perspectiva psicossocial do *self*, Brewer (1991) menciona o conceito de “identidade pessoal” e de múltiplas “identidades sociais” apresentado por diversos autores de estudos em psicologia, representado na figura 1.

Figura 1 - Identidades pessoal e social



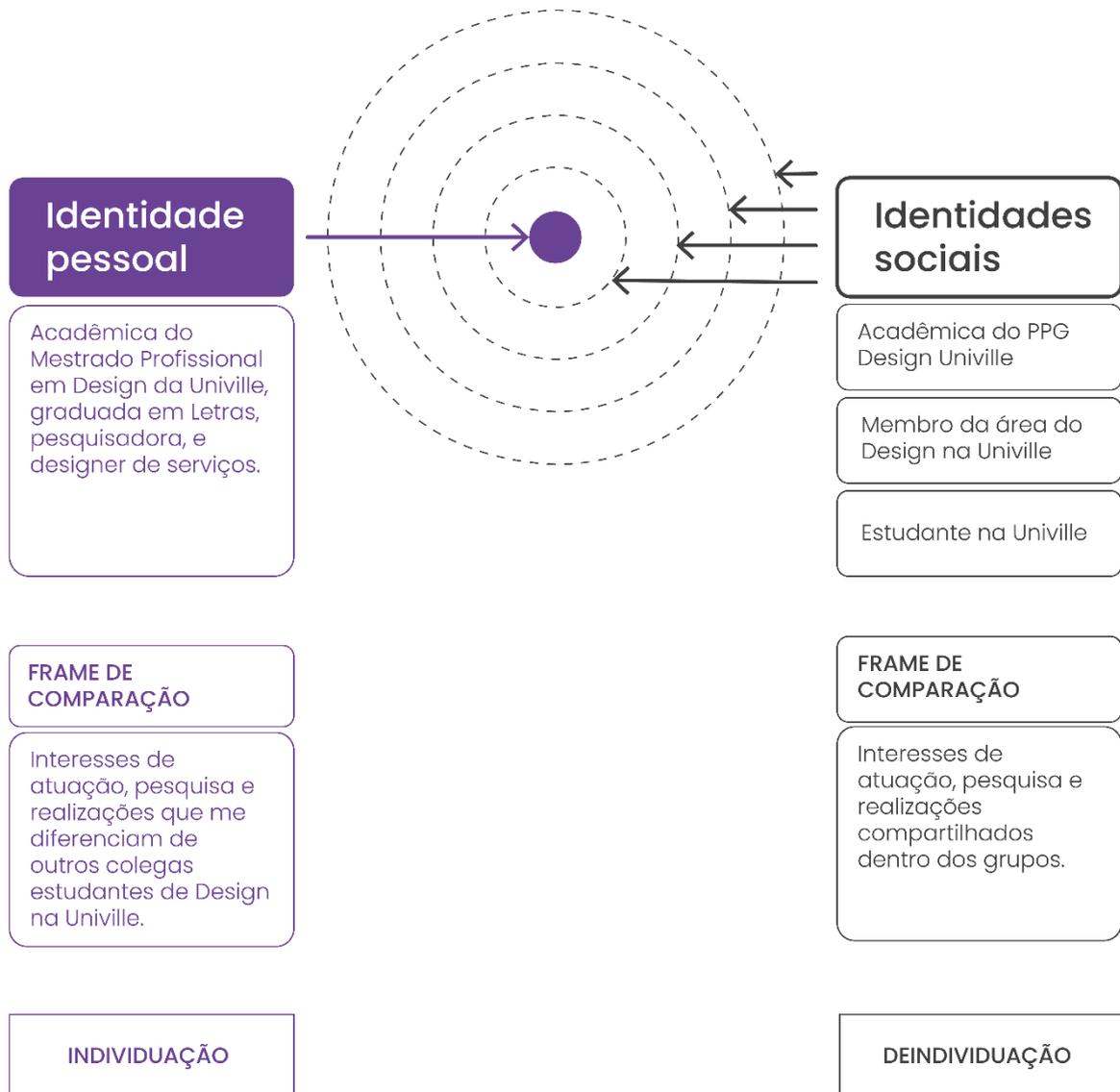
Fonte: adaptado de Brewer, 1991, p.476

Contudo, ela faz algumas considerações sobre esses termos. Contrapondo perspectivas norte-americanas e europeias sobre o *self*, a autora propõe que o conceito de identidade pessoal seja entendido como o *self-self*, ou um “*self* individuado”, ou seja, o conjunto de características que diferenciam um indivíduo dos demais dado um determinado contexto social (BREWER, 1991).

Já para essas múltiplas identidades sociais, a autora propõe o termo “*self* social”, entendendo como o conjunto de características do indivíduo assumindo interesses de um determinado grupo em um determinado contexto social. São, portanto, a categorização do *self* em unidades sociais. É quando o “eu” se transforma em “nós” (ibidem).

Apresentando o conceito de modo mais prático, tomando a autora do presente trabalho como indivíduo de referência, e considerando sua identidade no contexto acadêmico, é possível apresentar o modelo da seguinte forma.

Figura 2 - Exemplos de identidades social e individual da autora



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Portanto, a partir dessas considerações, é possível assumir que o conceito do indivíduo em termos de *self* pode se expandir ou retrain de acordo com os níveis sociais de forma que a definição de interesse pessoal e outros conceitos atribuídos ao *self* se alterem de acordo com a amplificação ou retração desse quadro.

Por isso, ao abordar todos esses conceitos sobre diferentes dimensões de identidade e *self* não se pretende relacionar um conceito ao outro buscando encaixá-los ou correspondendo termos utilizados pelos diferentes autores. A proposta é explorá-los na intenção de extrair contribuições para o objetivo deste trabalho.

Assim, para o entendimento de *self* em um contexto organizacional, o termo se define neste trabalho como o espírito-diretor capaz de guiar a organização em suas decisões, permitindo que ela se volte para ele como referencial a fim de se manter reconhecível ao longo do tempo. É o que permite que organização continue a ser o que é através do tempo, ainda que sofra algumas mudanças e adaptações.

Assim como para o indivíduo, o *self* seria a totalidade da organização, agrupando seus aspectos tangíveis e intangíveis conforme representado na figura 3.

Figura 3 - Representação simbólica do *self* organizacional



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Seu processo de construção se dá pela interação com os demais, por isso, para uma organização é fundamental que esta esteja ciente dos atores que interagem com ela e que fazem parte do seu meio de interesse.

Fundamentado no pressuposto de que é necessária a relação de aproximação e diferenciação com outros para o *self*, a organização também deve entender que o mapeamento de aspectos em outras organizações contribui para que esta apure no

que ela se aproxima ou se distancia delas. Um desses aspectos é o próprio discurso, pois ele se manifesta em diferentes meios através da organização. E é possível assim, por meio dele, fazer uma leitura geral da organização, como se pode entender melhor a seguir.

2.2 Dimensão Discursiva da Identidade Organizacional

É importante compreender dois pressupostos assumidos para esse capítulo. O primeiro deles é de que as *startups*, entendidas como organizações, são entidades retóricas (PORTER et al., 2000), e portanto, discursivas. Assim, dá-se aqui, atenção especial aos processos de produção de discurso e como eles podem contribuir para a construção do *self*. O segundo pressuposto a ser destacado é o de que a produção de discurso, a criação da narrativa e identidade da organização, e a construção de marca são todos processos interligados. Essa relação de interdependência será mais bem explorada ao longo deste trabalho. Mas, é importante ter em mente essa conexão para dar melhor sentido à leitura.

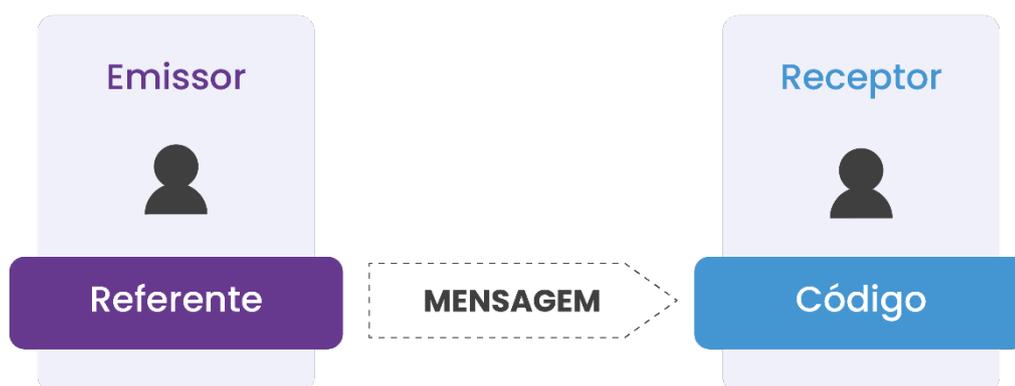
No surgimento de uma organização, em algum momento alguém verbaliza um ‘vamos fazer isso’, quase como o ‘fiat’ que como palavra dá origem à criação no livro do Gênesis. Mas, ao contrário do nada absoluto bíblico, no caso das organizações já existe todo um universo complexo anterior a esse momento. A identidade dos indivíduos, as expectativas de todos os envolvidos, o mercado e suas possibilidades, ou seja, há todo um universo exterior em pleno acontecimento.

Ferramentas discursivas como manuais de tom de voz, voz de marca e território verbal (que muitas vezes se interpelam) são recursos cuja relevância é cada vez mais reconhecida, evidenciando a emergente percepção da função do discurso na construção da identidade da organização e relacionamento com seu público. Em geral, essas práticas acontecem depois de outros processos de *branding* e pesquisa, facilitando a definição do que será considerado aceitável ou não nas práticas de redação. Porém, neste trabalho, é preciso deixar claro que a relação da construção do *self* organizacional passa pelo discurso. Antes, é preciso mergulhar no universo da comunicação e análise do discurso para melhor compreensão dos termos.

2.2.1 Elementos da comunicação e da análise do discurso

Quando Mead propôs que a construção identitária do indivíduo passava pela interação com o discurso, na verdade, ele utilizou os termos disponíveis em seu contexto temporal. A análise do discurso ainda não havia se estabelecido como disciplina, e portanto, uma compreensão mais mecanicista da comunicação era o que se tinha como referência. Nessa linha de compreensão, bastariam poucos elementos para que uma mensagem chegasse ao receptor. Como apresentado na figura 4, a decifração do código por parte do receptor era entendida como base para a compreensão da mensagem.

Figura 4 - Representação mecanicista da comunicação



Fonte: Adaptado de Orlandi, 1999, p.21

Contudo, “para a Análise do Discurso, não se trata apenas de transmissão de informação, nem há essa linearidade na disposição dos elementos da comunicação” (ORLANDI, 1999, p. 21). Além disso, a AD leva em conta aspectos psicossociais para a produção de sentido. Por isso, suas contribuições são tão pertinentes para a discussão que se propõe aqui.

Entende-se ainda a relevância das contribuições da AD em razão de proporcionar uma melhor compreensão de como os discursos são produzidos e como podem ser recebidos. Contribui ainda para a percepção de que discursos não são produzidos sozinhos nem somente por quem os evoca, mas acabam sendo produto da interação de diversos elementos sociais. A análise do discurso permite

compreender, por exemplo, por que uma palavra como 'jovem' pode ter diferentes significados dependendo de quem está interagindo com ela.

Enfim, em razão dos aspectos transdisciplinares deste trabalho, é importante clarificar os conceitos abordados e tomados como premissas para as reflexões nele expressas. Assim, justifica-se o aprofundamento em alguns termos da análise do discurso.

Primeiramente, não se elabora aqui uma definição fechada de Análise do Discurso (AD), mas sim, lançam-se alguns conceitos-chave que potencialmente oferecem uma melhor concepção dessa que é tanto teoria quanto método. A AD como se conhece hoje, apresenta uma complexidade epistemológica resultante da convergência de vários estudos e correntes de pensamento em seu processo de desenvolvimento.

Contudo, para não conflitar com conceitos de outras vertentes, e considerando os objetivos desta discussão, neste texto se parte da concepção europeia, mas sem fazer grandes aprofundamentos na diversidade epistemológica de seu universo. Dentre seus principais teóricos se destacam os russos do Círculo de Bakhtin¹⁵ e os franceses Michel Pêcheux e Michel Foucault (MAGALHÃES & KOGAWA, 2019, MAINGUENAU, 2008). Haveria ainda outros nomes a serem destacados aqui se isso não desviasse o propósito deste capítulo.

Como objetivo, a AD investiga o sentido do texto¹⁶ para além da construção gramatical, considera as relações entre sujeito, sociedade, cultura, ideologia e a produção de sentido no discurso, não sendo suficiente considerar o contexto imediato em que o enunciado foi produzido. (FIGARO, 2012; ORLANDI, 2005).

Para uma melhor definição do que é 'discurso' em AD é importante iniciar afirmando que discurso não é sinônimo de texto ou fala (da concepção linguística). Ainda que o discurso possa vir em formato de texto, nem todo texto é discurso, pois o discurso precisa de um sujeito, alguém querendo produzir um determinado sentido através do que diz. Palavras em um dicionário não constituem um discurso. Porém, uma única palavra emitida por um sujeito em uma situação de comunicação é já discurso. O termo em si pode remeter a um ato político, até porque a origem da AD

¹⁵ Alguns autores preferem utilizar o termo 'Círculo B. M. V.', referindo-se às iniciais de Bakhtin, Medviédev e Volóchinov. Dada a relevância destes estudiosos e a não exata identificação da autoria em algumas produções.

¹⁶ A AD não se ocupa somente do texto escrito. O discurso pode se manifestar em um texto imagético, oral pela musicalidade em seus ritmos ou mesmo nas expressões do corpo.

de linha francesa remonta meados de 1960, em um conturbado contexto cultural e político. E sua intencionalidade estava em analisar as ideologias por trás dos discursos políticos partidários de então. Mas, não é exatamente a esse fim que se refere e sim à representação de ideologias no discurso.

Porém, a AD não se ocupa de classificá-lo, mas de compreendê-lo, entendendo quem, como, de onde e qual sentido produz. É preciso também dizer que todo ato de enunciação, na intenção de se fazer entender, é um ato discursivo. E ainda que todo discurso manifesta uma ideologia da qual se tenta convencer o receptor do enunciado, pois “o discurso é o lugar do trabalho da língua e da ideologia” (ORLANDI, 1999, p. 38).

Já no que se refere à ideologia, propriamente dita, apresenta-se aqui a definição de Chauí (1980, p.113), que a define como

(...) um conjunto lógico, sistemático e coerente de representações (ideias e valores) e de normas ou regras (de conduta) que indicam e prescrevem aos membros da sociedade o que devem pensar e como devem pensar, o que devem valorizar, o que devem sentir e como devem sentir, o que devem fazer e como devem fazer. Ela é, portanto, um corpo explicativo, de representações e práticas (normas, regras e preceitos) de caráter prescritivo, normativo, regulador cuja função é dar aos membros de uma sociedade dividida em classes uma explicação racional para as diferenças sociais, políticas e culturais, sem atribuir tais diferenças à divisão da sociedade em classes.

Não descartando essa concepção sociológica, mas a ressignificando através da linguagem, Orlandi (1999) propõe a ideologia como a relação do sujeito com a história, e não como conjunto de representações, visão de mundo ou ocultação da realidade. Assim, ela surge como efeito da relação do sujeito com a língua e com a história e o imaginário que se tem dela. É o aparato histórico-linguístico que estrutura o discurso e se materializa na linguagem. É sob essa concepção de ideologia que, portanto, “pode-se compreender o discurso como objeto cultural, produzido a partir de certas condicionantes históricas, em relação dialógica com outros textos” (FIORIN, 2005, p.10) Por fim, pode-se clarificar a noção de ideologia com o exemplo mais concreto de Pêcheux (1988, p. 160) que afirma que

É a ideologia que fornece as evidências pelas quais todo mundo sabe o que é um soldado, um operário, um patrão, uma fábrica, uma greve, etc., evidências que fazem com que uma palavra ou um enunciado queiram dizer o que realmente dizem (...)

Resgatando o pressuposto de que não existe discurso sem sujeito, e não existe sujeito sem ideologia, é importante uma definição mais clara do que se trata o termo

sujeito em AD. Primeiramente é importante ressaltar que não se trata de uma pessoa em si, mas de uma posição assumida ao emitir o enunciado, implicando em determinada escolha de palavras e de seu entendimento delas. Assim, uma mesma 'pessoa' pode se colocar como diferentes sujeitos, frente a diferentes situações de fala.

Imaginando uma mulher chamada Maria, de trinta e cinco anos, empreendedora, solteira e sem filhos. Essa mesma mulher se posicionará como diferentes sujeitos dependendo do discurso com o qual interagir. Ela poderá se posicionar como empreendedora, levando para a situação todas as questões com as quais lida enquanto cumpre esse papel. Também pode invocar o que envolve ser mulher no meio empresarial e todas as mazelas relacionadas a esse contexto, e assim esse passa a ser seu lugar de fala. O que Maria expressar em seu discurso estará carregado de significados de acordo com o que ela vivencia enquanto mulher empreendedora e de acordo com o que, influenciada por sua visão de mundo, acredita ser necessário afirmar ou negar enquanto tal. Contudo, sem deixar de ser uma produção atravessada por outras vozes, de outros discursos, produzidos por outras pessoas, com os quais Maria já interagiu e incorporou.

O sujeito pode se reconhecer enquanto tal apenas frente a um determinado discurso. E apesar de sua ilusão como ser livre para dizer o que pensa, ele é na verdade influenciado por, e, portanto, replicador de discursos que já passaram por ele anteriormente. Por isso é possível dizer que "Ser sujeito significa ser assujeitado, isto é, pensar que se é livre quando de fato se está inserido em uma ideologia, numa instituição da qual somos apenas porta-vozes" (POSSENTI, 1990, p.54)

Ainda haveria vários outros elementos da análise do discurso a serem explorados na amplitude de seu universo. Porém, aqui foram abordados os que se consideram fundamentais para as reflexões propostas e como iniciação à AD.

Portanto, considerando o contexto organizacional, entende-se que há também no discurso de cada empresa, o atravessamento de diversas outras vozes. E que através de diferentes artefatos e meios, seu discurso é manifestado, como por exemplo, discurso de vendas, adjetivos utilizados com frequência, nomes de departamentos e equipes, títulos dos cargos, artefatos digitais e até mesmo o discurso expresso na escolha de artefatos físicos.

Ainda que passe despercebido, o discurso é presente e manifestado o tempo todo. Assim, é preciso atenção especial à identidade relacionada a ele.

2.2.2 Identidade discursiva e social

Uma das premissas assumidas neste subitem é o fato de que é extremamente importante para a sobrevivência de uma *startup*, enquanto negócio, que esta se diferencie a ponto de ganhar a escolha de seus clientes, e que, ao mesmo tempo, se assemelhe suficientemente com aspectos comuns de sua indústria para que seja ainda identificável pelo público que procura por determinado produto ou serviço (ZUCKERMAN, 1999). Ou seja, por um lado é preciso ter características diferenciais como motivação de escolha, e por outro é preciso ainda não se diferenciar tanto a ponto de não pertencer mais a um grupo com o qual o público identifica como fornecedor de determinado produto ou serviço. Como por exemplo, uma *startup* prestadora de serviços financeiros precisa ser reconhecida como tal, mas há pontos de diferenciação que são utilizados para que seu público a escolha em detrimento da concorrência.

É fundamental destacar ainda que quando se fala de público e cliente, não necessariamente se fala de quem usa ou compra um determinado produto ou serviço, mas todos os que aderem à ideia de um negócio. Estes podem incluir quem utiliza o produto ou serviço, mas também investidores, fornecedores, funcionários ou mesmo promotores da marca, que não necessariamente compram, mas ajudam a promovê-la ainda assim, fazendo recomendações ou compondo a fila de seguidores no mundo digital. Todos esses atores, ou também ditos *stakeholders*, precisam estar em sintonia com o que a marca portada pelo empreendimento propõe em seu discurso.

Considerando que esta discussão se dedica a focar no contexto das *startups*, pelo caráter da pesquisa da qual ela se origina, coloca-se em destaque o último item apresentado. Saliente-se aqui a complexidade da elaboração desse discurso em uma empresa, ainda mais se tratando de uma *startup*, cuja estrutura de gestão tende a envolver múltiplos indivíduos. Cada um desses partindo de seu próprio ponto de vista, vivência e formação. Chega-se então à necessidade de alinhar todos esses pontos de vista a um único discurso.

Ao descrever as transformações de como as empresas se comunicam com o público, os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) apresentam, em uma série de livros, a realidade do Marketing em diferentes momentos da sociedade (figura 5). Em sua última publicação, os autores descrevem o momento atual como a era do

‘Marketing 5.0’. Note-se que apesar de estar diretamente ligada ao universo digital, os autores não descartam a necessidade da centralidade no seu humano e seus respectivos valores. Pelo contrário, apontam para o desejo que o público tem por encontrar expressões de valores humanos nas marcas.

Figura 5 - Esquema visual da evolução do marketing



Fonte: adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2021.

Considera-se aqui que Marketing, Propaganda e Publicidade estão no mesmo universo, e que apesar de ser possível apresentarem definições distintas, todos buscam um fim comum, que é a persuasão para a adesão a uma proposta, comunicada pela empresa. Os pontos de sensibilidade do público são o alvo do discurso, e por isso, com os recursos digitais e de inteligência artificial, nunca foi possível saber tanto sobre o cliente. Com informações de nível profundo sobre seus anseios, bem como suas bases ideológicas, as funções ‘emocionais e espirituais’ de um produto ou serviço podem ser projetadas de forma mais assertiva a fim de converter as abordagens de marketing em vendas, ou no mínimo, em promotores.

Essa determinada virada pela ‘humanização das marcas’, encontra suporte na afirmação de Mainguenu (2008, p.11) ao constatar que

o foco de interesse dos analistas da comunicação se deslocou, das doutrinas e dos aparelhos aos quais relacionavam uma “apresentação de si”, para o “look”. E essa evolução seguiu *pari passu* o enraizamento de todo processo de persuasão numa certa determinação do corpo em movimento; o que fica especialmente claro no domínio da publicidade, em que passamos do mundo da “propaganda” ao da “publicidade”: a

propaganda desenvolvia argumentos para valorizar o produto, a publicidade põe em primeiro plano o corpo imaginário da marca que supostamente está na origem do enunciado publicitário.

O 'corpo imaginário' da marca, como assim classifica o autor, se refere ao conjunto de características da marca do qual a publicidade se ocupa em transmitir ao público, estabelecendo uma relação social com ele. A marca, manifestada pela organização, tem muito mais a comunicar hoje do que o produto em si.

Chamando atenção para a necessidade da noção de uma identidade discursiva, e explorando sua relevância no âmbito identitário de uma organização, apresenta-se o que Charaudeau (2009, p. 4) afirma sobre.

A identidade discursiva tem a particularidade de ser construída pelo sujeito falante para responder à questão: 'Estou aqui para falar como?'. Assim sendo, depende de um duplo espaço de estratégias: de 'credibilidade' e de 'captação'.

Dito isso, é possível afirmar que essa identidade é uma resposta à necessidade de convencimento da audiência, colocando-a "num universo de evidências que exclui a possibilidade de discussão" (ibidem, p.4)

Então, 'credibilidade' se refere ao valor das afirmações de um indivíduo, a fim de que se dê crédito ao que ele afirma, respondendo à questão 'como fazer para que me levem a sério?'. Assim, o indivíduo defende uma imagem de si mesmo, ou seja, um 'ethos' (CHARAUDEAU, 2009)

Tal concepção remete ao campo da retórica, em que se apresentam três categorias argumentativas para construir o discurso persuasivo: *logos*, *pathos* e *ethos* (figura 6). *Logos* se refere ao campo da razão, portanto, quando se apresentam estatísticas ou outros elementos que apelam à lógica. Já *pathos* é o caminho da sensibilização em que geralmente se apela ao campo das emoções e se considera a audiência e seus sentimentos. Enquanto *ethos* se refere à credibilidade, no sentido da imagem de si a ser construída sobre uma base de confiança, "abrange as referências implícitas e explícitas na situação de quem fala, que estabelece sua legitimidade e credibilidade no falar o que está sendo dito. (ALLUM, BAUER & GASKELL, 2015, p.28).

Figura 6 - Triângulo da persuasão



Fonte: elaborado pela autora com base em Allum, Bauer & Gaskell, 2015.

É por isso que no âmbito da credibilidade, Charaudeau (2009) argumenta que se recorre a três atitudes discursivas: neutralidade, distanciamento e engajamento. Estas, a fim de tangibilizá-las, considerando o contexto das organizações, são apresentadas no quadro 6 a seguir sendo associadas a exemplos de possíveis aplicações complementadas pela autora deste trabalho.

Quadro 6 - Atividades discursivas no âmbito da 'credibilidade'

Neutralidade	Tentativa de apagar traços pessoais do discurso, como opiniões pessoais ou traços de emoção, visando não transparecer a verdadeira razão pela qual o indivíduo se motivou a falar.	Ex.: Evento em cooperação com outras organizações, em que convidados especialistas em determinada área falam de suas vivências em determinada problemática que a empresa anfitriã se propõe a resolver.
Distanciamento	Análise de especialista com atitude fria e controlada.	Ex.: Comentários sobre os resultados de uma pesquisa ou demonstração de uma tese.
Engajamento	Exposição da convicção sobre um determinado assunto, esperando identificação da parte da audiência, mesmo que não seja por ser verdade, mas	Ex.: Escolha estratégica de argumentos e palavras, construindo uma posição avaliativa sobre um determinado tema nas redes sociais.

	pelo poder da imagem construída como 'ser de convicção'.	
--	--	--

Fonte: adaptado de Charaudeau, 2009

A captação, por sua vez, ocorre quando o Eu-falante não está em posição de autoridade com a audiência, não podendo então, ordenar o modo de pensar dela (dever crer). Por isso, precisa de atitudes que respondam à questão 'como fazer para que o outro seja tomado pelo que digo?' (fazer crer). Assim, precisará recorrer à razão (logos), ou à emoção (pathos). Nesse âmbito, Charaudeau descreve três atitudes discursivas a serem escolhidas: atitude polêmica, de sedução ou de dramatização. Assim como no quadro anterior, no quadro a seguir as atitudes são apresentadas com exemplos complementados pela autora do trabalho.

Quadro 7 - Atitudes discursivas no âmbito da 'captação'

Polêmica	Quebrar objeções apresentando-as antes que o interlocutor as faça, e respondendo a elas, eliminando a possibilidade de servirem de contra-argumento.	Ex.: resolução de perguntas retóricas por parte de um vendedor em uma apresentação de vendas.
Sedução	Apresentação de cenário em que o interlocutor seja apresentado como herói. Os personagens são usados como suporte de identificação ou rejeição.	Ex.: uso de <i>storytelling</i> , ou da 'jornada do herói' em que o cliente é posicionado como o herói.
Dramatização	Relatar dramas do cotidiano, fazendo uso de metáforas, analogias, comparações etc. Apoia-se em valores afetivos socialmente compartilhados.	Ex.: peça publicitária com relato emocionado de um indivíduo, em que ele evoca valores dos quais se sabe serem compartilhados pela audiência.

Fonte: adaptado de Charaudeau, 2009

O revezamento desses elementos dentro da identidade discursiva é bastante comum e perceptível, de forma que muitas vezes são usados de forma intercalada no discurso das marcas. Mas, enquanto os demais elementos são emprestados do outro, pois as emoções (pathos) são do público e a lógica (logos) vem dos fatos e dados, o ethos depende da atuação da organização na construção de sua credibilidade. Por

isso, também, que ele se torna objeto de interesse para as estratégias de posicionamento, levando Maingueneau (2008, p.17) a afirmar que

De maneira geral, o discurso publicitário contemporâneo mantém, por natureza, uma ligação privilegiada com o ethos; ele busca efetivamente persuadir ao associar os produtos que promove a um corpo em movimento, a uma maneira de habitar o mundo. Em sua própria enunciação, a publicidade pode, apoiando-se em estereótipos validados, “encarnar” o que prescreve.

Então, o ethos, entendido como a forma como uma organização deseja ser visualizada, ou seja, a construção de uma imagem de si destinada a garantir o sucesso do empreendimento oratório” (AMOSSY, 2008, p. 10), a produzir convencimento no público, deve estar adequadamente presente em seu discurso. De acordo com Maingueneau, essa percepção

permite refletir sobre o processo mais geral de adesão dos sujeitos a um certo discurso. Fenômeno particularmente evidente quando se trata de discursos como a publicidade, a filosofia, a política etc., que (...) devem ganhar um público que está no direito de ignorá-los ou recusá-los. (2008, p.17)

O que leva à conclusão de que a adesão do público a uma organização e sua marca, é a adesão ao discurso, e esse discurso precisa estar firmado em uma identidade discursiva bem desenvolvida.

Quanto aos estereótipos, mencionados por Maingueneau (2008), esses podem ser relacionados aos arquétipos ou tipos psicológicos junguianos, transportados para o campo do *branding* como arquétipos de marca. Esses por residirem no inconsciente coletivo (JUNG, 2009) ao serem evocados pelas representações da marca, são reconhecidos pelo público. Assim, ao se revestir de um deles, a marca encontra identificação na audiência. Não significando que apenas pessoas do mesmo tipo psicológico representado no *branding* irão aderir, e sim, que é possível que elas busquem essas representações como totens daquilo que lhes é desejável, que lhes falta em seu universo pessoal. (GOBÉ, 2010)

Ainda explorando o campo da identidade discursiva, Charaudeau (2009, p.5) defende que ela se constrói, portanto,

(...) com base nos modos de tomada da palavra, na organização enunciativa do discurso e na manipulação dos imaginários sócio discursivos. Ao contrário da identidade social, a identidade discursiva é sempre algo ‘a construir- em construção’. Resulta de escolhas do sujeito, mas leva em conta, evidentemente, os fatores constituintes da identidade social.

Assim, é possível compreender que a identidade discursiva está sempre em ‘acontecimento’, na mesma medida em que a interação com o discurso também acontece. Desta forma, é importante evidenciar a vulnerabilidade dessa identidade discursiva. Em uma realidade social marcada pela superexposição potencializada pelas mídias digitais, as organizações ficam sob a mira de olhares públicos em ativa vigilância. Desta forma, o público percebe uma diferenciação que revela que o ‘dizer’ é diferente do ‘fazer’ (ibidem), a duplicidade da identidade se mostra colocando em jogo todo o ethos e o jogo de persuasão com a audiência.

Reiterando que se considera aqui o processo construção do *self* em uma relação de dependência com a comunicação (CHARAUDEAU, 2009; GONÇALVES-NETO, FERREIRA DE LIMA, 2017; MORRIS, 2015), considerando o que já foi mencionado sobre as vulnerabilidades das *startups* enquanto organização, e a peculiaridades da modernidade, é importante ainda destacar especificidades do discurso ao contrapor situações de comunicação no âmbito publicitário e político, ambos descritos por Charaudeau (2009).

Partindo de um ponto mais facilmente reconhecível nas organizações, principalmente falando de empresas, e especificamente *startups*, encontra-se a identidade social da instância publicitária descrita pelo autor como a proposta de um sonho, como por exemplo ‘emagrecer’, ‘comprar a casa própria’, ‘melhorar a aparência física’ etc. Nesses casos, não se pede da audiência um compromisso, mas apenas se evoca a ‘voz do desejo’.

Já no discurso político, a situação envolve uma ‘idealidade social’. Se trata de atitudes discursivas que respondem às perguntas: ‘estou aqui para defender quais ideias?’ e ‘como fazer aderir a essas ideias?’. Tomando como exemplo o estereótipo brasileiro clássico de um candidato a um cargo político, é possível perceber na fala desse sujeito as alternâncias entre diferentes lugares de fala. Por vezes se coloca como homem político e por consequência, homem do povo, representante da sociedade. Evoca valores comuns e se posiciona como porta voz dos interesses que compartilha com o público. Assim se identifica como parte da coletividade em afirmações do tipo ‘juntos construiremos uma cidade melhor’. Em outros momentos, já se destaca desse coletivo e se dirige a ele como se fosse apenas o portador da voz de um terceiro elemento, como quando faz afirmações semelhantes a ‘os direitos de acesso à saúde do povo precisam ser garantidos’. E por fim, também se posiciona como indivíduo, destacando o ‘eu’ na fala ao discorrer sobre sua trajetória pessoal,

sua família, carreira e demais individualidades. Assim, Charaudeau (2009) afirma que a identidade social na instância política acaba desempenhando dois papéis: (1) fornecer instruções para se construir, através do discurso, um 'nós' (reunindo as dimensões 'eu-homem político', 'tu-cidadão', e 'ele-voz de um terceiro). (2) servir de base para a construção de sua credibilidade, seja reforçando, rejeitando ou justificando valores e ações.

Tomando noção desses dois âmbitos, é possível identificar a presença de ambos na identidade discursiva das organizações. Se antes, a instância política ocorria de forma imperceptível ou mesmo discreta, na atualidade, cada vez mais as organizações usam suas marcas para se posicionar ideologicamente. O que, por vezes, incorre em riscos se feito de forma a não coincidir com a identidade social da organização. Pode-se afirmar, assim, que nessas situações ocorre um problema de coerência e autenticidade discursiva.

Seja originário da identificação autêntica da organização com tais temas, ou apenas para gerar uma maior identificação com o público, é preciso um bom alinhamento do 'fazer' organizacional com a estratégia relacionada ao 'dizer'. Quando a prática da organização não reflete o ethos discursivo, essa dissonância fica evidente para o público em pouco tempo. Um discurso que não é autêntico, coerente com a práxis e valores de um grupo, não pode ser sustentado por muito tempo pelas mais poderosas estratégias de marketing e publicidade.

Essa 'imagem de si', ou o ethos, tão pertinente ao *branding*, precisa muitas vezes ainda ser construída pela própria empresa. No caso de uma *startup* ela estará, na maioria das vezes, ainda no processo de estabelecimento de seus valores, propósitos e caráter, intrinsecamente relacionados à ideologia predominante. Eles podem estar até descritos em um enorme mural na parede, mas podem não ser proporcionalmente tangíveis aos colaboradores, investidores e público se não estiverem verdadeiramente ligados à verdadeira essência da organização, e ainda, se não estiverem devidamente alinhados ao discurso da marca e suas ações, sejam externas ou internas.

Além disso, antes mesmo dessa falta de coerência ficar evidente na experiência de interação com a organização, levando a uma exposição pública dessa falta de autenticidade, internamente já podem estar acontecendo muitos conflitos e perdas. Na experiência do colaborador, a falta de identificação da equipe não deixa de ser menos perigosa, pois pode levar à falta de engajamento, insatisfação e

frequentes desligamentos de colaboradores. E como se pode saber através de métricas de gestão de pessoas, os processos de aquisição de talentos são onerosos. Além disso, cada membro da organização comunica um pouco dela em suas interações com o cliente.

Quando as empresas posicionam seus valores e propósitos apenas para construir uma imagem desejável da organização, a fim de atrair determinados grupos, elas se colocam na mira desses mesmos grupos que procuram conquistar. De situações similares a essa, muitas grandes empresas fomentam o surgimento de novas *startups*, seja como suas *spin-offs* ou como mantenedoras de ecossistemas de inovação. Como a forma de organização original da empresa não alimenta satisfatoriamente a inovação e, ou, não é atraente o suficiente para o capital intelectual que iniciativas de inovação exigem, a estratégia usada é a criação de grupos independentes dedicados a novos processos, produtos, serviços ou métodos. A esses grupos é comum o título de células de inovação. Assim, algumas empresas, estrategicamente, posicionam esses grupos em ecossistemas de inovação. O que alimenta o argumento de que espaços físicos podem materializar o discurso através de sua estrutura e organização (PORTER et al., 2000). Conseqüentemente, pode-se admitir igualmente que, espaços digitais também materializam o discurso, não somente nas palavras, mas na forma como seus elementos são apresentados e organizados, seja em elementos de identidade visual, priorização por determinados objetos ou na forma como apresenta sua equipe e parceiros, reforçando o que foi apresentado anteriormente.

Enfim, na intenção de consolidar como a identidade discursiva e os termos e concepções até aqui apresentados fazem parte do complexo do *self* organizacional, e fazendo uma evolução da Figura 3, apresenta-se o seguinte esquema visual.

Figura 7 - *Self* Organizacional e identidades



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Nessa representação é possível perceber como as identidades fazem parte de um movimento contínuo no *self*, e ao mesmo tempo, ele é construído e atualizado por esse movimento. E ainda, aponta-se para demais elementos presentes. Nesse caso em especial, os itens mencionados fazem parte apenas de um exemplo. Outros elementos podem ainda estar presentes aí.

Assim, ao observar essa totalidade, chama-se atenção principalmente para a relação da identidade de marca com esse todo. Os processos de descoberta e construção envolvendo as identidades pessoal, social e discursiva são entendidas como parte da construção do *self* em si, uma vez que exigem o movimento da individuação, ao se olhar para dentro e para fora, buscando aproximação e diferenciação. Já a de marca, colocada quase que fora desse centro psíquico, é percebida como a manifestação consequente do entendimento do movimento de construção, não devendo ser o início dele. Principalmente se tratando de *startups*, já que estas têm um entendimento incipiente sobre si e, portanto, de como construir seu *self* em meio a um contexto tão complexo e desafiador.

Por essa razão, o próximo capítulo é dedicado a uma reflexão sobre a relação entre os processos envolvidos no início de uma *startup* até se chegar à identidade de marca. Tal reflexão é importante para este trabalho, visto que tange diretamente a problemática que lhe deu origem.

3 IDENTIDADE DE MARCA E SUA RELAÇÃO COM O *SELF* ORGANIZACIONAL

Diante do fato de que a problemática que fundamenta esta dissertação foi identificada em meio a atividades de marketing e branding, mais precisamente no processo de construção da identidade de marca de uma *startup*, é importante estabelecer aqui uma relação do *self* organizacional com esse momento.

Entendendo a marca de uma organização como a manifestação de aspectos do *self* organizacional, é possível afirmar que da mesma forma que as pessoas se revestem de uma roupagem e se apropriam de artefatos físicos para tangibilizar seus aspectos identitários, as organizações também se apropriam de recursos que auxiliam na construção de uma presença e de uma lembrança de si, que aqui pode ser relacionada com a ideia de marca.

Assim, neste capítulo, se propõe uma discussão sobre o processo de construção de marca e algumas ferramentas que podem envolver esse percurso. Ao considerar como ele se dá em paralelo a outros processos de formação do negócio é possível entender que precisa se alinhar à estratégia da organização como um todo.

Portanto, para o processo de reflexão aqui intencionado, se propõe analisar algumas etapas e ferramentas que, de acordo com a visão da autora deste trabalho, fazem-se comum nas etapas iniciais de desenvolvimento de uma *startup* até se chegar no desenvolvimento de identidade de marca.

3.1 Modelagem de Negócio

Uma das primeiras etapas, se não a primeira de fato, em uma *startup* é a modelagem de negócio. Trata-se da configuração do funcionamento da empresa em sua totalidade. Algumas ferramentas se propõem a auxiliar esse momento. Duas delas são apresentadas aqui, o *Canvas* de Modelo de Negócio e o *Lean Canvas*.

A ferramenta ‘*Canvas* de Modelo de Negócio’ foi escolhida como primeiro elemento dessa sequência, pois geralmente é a primeira a ser proposto aos indivíduos que desejam empreender. A ferramenta, desenvolvida sob a abordagem do *Design Thinking*, tem por objetivo descrever “a lógica de criação, entrega e captura de valor

por parte de uma organização” (OSTERWALDER e PYGNEUR, 2014, p.14) e é apresentada a seguir.

Figura 8 - *Canvas de Modelo de Negócio*

<p>Principais Parcerias</p> <p>Rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócio para funcionar. <i>Quem são nossos principais parceiros?</i> <i>Quem são nossos fornecedores principais?</i> <i>Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?</i></p> 	<p>Atividades chave</p> <p>As ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar. <i>Que atividades-chave nossa proposta de valor requer?</i> <i>Nossos canais de distribuição?</i> <i>Relacionamento com clientes?</i> <i>Fontes de receita?</i></p>	<p>Proposta de valor</p> <p>Pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. <i>Qual valor entregamos ao cliente?</i> <i>Qual problema estamos ajudando a resolver?</i> <i>Que necessidade estamos satisfazendo?</i> <i>Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?</i></p> 	<p>Relacionamento com clientes</p> <p>Tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. <i>Que tipo de relacionamento cada um de nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles?</i> <i>Quais já estabelecemos?</i> <i>Qual o custo de cada um?</i> <i>Como se integram ao restante do nosso modelo de negócios?</i></p> 	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca alcançar e servir. <i>Para quem estamos criando valor?</i> <i>Quem são nossos consumidores mais importantes?</i></p> 
<p>Recursos principais</p> <p>Recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócio funcionar. <i>Que recursos principais nossa proposta de valor requer?</i> <i>Nossos canais de distribuição?</i> <i>Relacionamento com os clientes?</i> <i>Fontes de receita?</i></p> 		<p>Canais</p> <p>Como a empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. <i>Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados?</i> <i>Como os alcançamos agora?</i> <i>Como nossos canais se integram?</i> <i>Qual funciona melhor?</i> <i>Quais apresentam melhor custo-benefício?</i> <i>Como estão integrados à rotina do cliente?</i></p> 		
<p>Estrutura de custos</p> <p>Todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. <i>Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios?</i> <i>Que recursos principais são mais caros?</i> <i>Quais atividades-chave são mais caras?</i></p> 			<p>Fontes de receita</p> <p>O dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. <i>Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?</i> <i>Como pagam?</i> <i>Como prefeririam pagar?</i> <i>O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?</i></p> 	

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pygneur, 2014.

A ferramenta apresenta questões essenciais e se torna muito útil para gerar a visão dos elementos essenciais do negócio. Ela foca nos produtos, serviços e na estrutura do negócio em si, e está mais voltada a como o negócio vai operar. Aparentemente, pode não ser associada a questões identitárias. Contudo, se entendido que a definição de seus itens exige um processo de aproximação com modelos de negócio do mesmo nicho e sinaliza uma relação com o público, é possível

perceber que ela pode contribuir para a construção de elementos concernentes ao *self*.

Todavia, pouco tempo depois, uma variação desse modelo surgiu sendo batizada como '*Lean Canvas*', por Ash Maruya (figura 9). A preocupação que gerou seu surgimento se baseava no fato de que o modelo anterior não satisfazia a necessidade das *startups* e era muito mais adequado para segmentos de produtos e serviços estabelecidos no mercado, deixando de cobrir as necessidades quanto a empresas dedicadas a novas propostas. Assim, o novo modelo proposto acrescenta preocupações com o problema que está sendo resolvido, dedica-se a identificar vantagens sobre os demais, faz a mudança de alguns termos, como atividades-chave para soluções, e em ao invés de propostas de valor, traz a proposta única de valor. O autor justifica que esta é uma proposição mais adequada às necessidades das *startups* (MAURYA, 2018).

Figura 9 – *Lean Canvas* de Modelo de Negócio

Problema 3 problemas principais que estamos resolvendo. 	Solução 3 soluções principais que estamos entregando. 	Proposta Única de valor Uma mensagem clara, única e convincente que demonstra porque você é diferente e vale a pena comprar de você. 	Vantagem injusta O que você tem ou oferece que não pode ser facilmente copiado ou comprado. 	Segmentos de clientes Público-alvo 
	Métricas-chave Atividades-chave que serão acompanhadas. 		Canais O caminho até o cliente 	
Estrutura de custos Custo de aquisição do cliente Distribuição de custos Plataformas Pessoal etc. 			Fontes de receita Modelo de faturamento Tempo de vida do cliente Faturamento Margem bruta 	

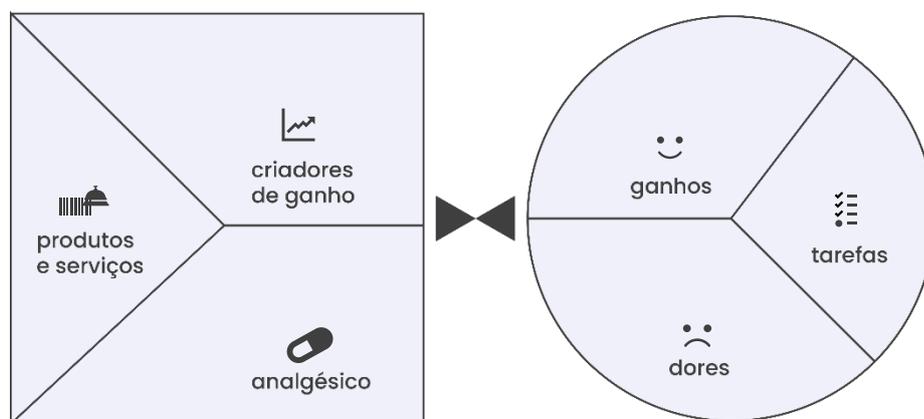
Fonte: adaptado de Maurya, 2018.

Pela sua aplicabilidade nos momentos iniciais de uma *startup*, torna-se um objeto de estudo interessante para essa análise. Observando os componentes desse

modelo, tem-se pelo menos um novo item que é interessante para as discussões trazidas anteriormente. A proposta única de valor é o ponto que merece atenção aqui, já que começa a apontar de forma mais enfática para a necessidade de uma diferenciação estratégica em relação aos demais negócios.

Como ferramenta, serve para a organização entender como se propõe a solucionar as dores do cliente, proporcionando-lhe benefícios e gera um exercício que favorece a diferenciação.

Figura 10 - *Canvas de Proposta de Valor*



Fonte: adaptado de Osterwalder et al, p.60, 2019.

Todavia, a ferramenta de modelagem de negócio *Lean Canvas*, propõe que a organização se dedique a sintetizar suas ofertas em uma única proposta de valor. O que não invalida o exercício proposto na figura anterior, pelo contrário, o torna mais necessário ainda. Contudo, sintetizar o diferencial da oferta dessa organização em relação à sua concorrência ou em relação a alternativas de solução tradicionais, ajuda a *startup* a manter o foco, tão necessário a uma empresa que vive momentos iniciais de operação. Para elaboração dessa 'proposta única de valor', Moore (2001) propôs uma fórmula, que hoje é bastante popular.

Figura 11 - Fórmula para elaboração da proposta única de valor

Para [público-alvo] **que estão insatisfeitos com** [alternativa atual de mercado], **nosso produto é um** [nova categoria de produto/serviço] **que proporciona** [capacidade única de resolução de problemas].

Ao contrário de [a outra opção de produto/serviço], **nós combinamos** [características e propriedades chaves para sua aplicação específica].

Fonte: adaptado de Moore, 2001, p.114

Por último, é preciso destacar sua contribuição para a construção do *self*, pois em sua elaboração, cabem perguntas que levam a essa diferenciação da concorrência. Com a ressalva, de que aqui isso está focado na oferta de produtos e serviços e abordagens utilizadas, não envolvendo uma individualização ampla da empresa.

3.2 Propósito

Na sequência desse caminho, apresenta-se o desenvolvimento do trio clássico das ferramentas de gestão: Missão, Visão e Valores. Esses elementos ganharam popularidade nos anos 90, com a propagação das certificações ISO 9001. Treinar todos os membros da organização a fim de saberem de cor esses três elementos e mantê-los em exposição era um dos requisitos para que a empresa fosse aprovada na auditoria externa. Assim, muitos funcionários das empresas decoravam, mas não entendiam nada do que haviam memorizado e nem compreendiam como aqueles itens poderiam se relacionar com seu cotidiano na empresa. Essa é uma memória que a própria autora do trabalho pode resgatar de sua experiência profissional, pois ela mesma atuou dessa forma enquanto Analista de Qualidade, preparando colegas da indústria para certificação ISO 9001. Atualmente, algumas empresas acrescentam a esse trio, o elemento Propósito. Porém, alguns argumentam tratar-se de uma redundância, uma vez que esse trio também é conhecido como o próprio propósito em si. De qualquer forma, observe-se a seguir como se descrevem, em uma versão sucinta, esses itens.

Quadro 8 - Critérios para definição de Missão, Visão, Valores.

Item	Descrição
Missão	Por que fazemos o que fazemos? (É perene, não é criada para mudar)
Visão	Onde queremos chegar e em quanto tempo? (Precisa ser tangível e mensurável. Muda com o tempo)
Valores	O que é precioso para nós? O que queremos que seja compartilhado com nossos colaboradores? Do que não vamos abrir mão, mesmo que por ganhos financeiros?

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Nota-se que nesse quadro a empresa já tem questões mais ontológicas para abordar. Essa etapa, se bem construída, colabora com elementos essenciais para a organização começar a entender seu perfil identitário. Porém, essas questões quando feitas apenas por obrigação, sem a devida reflexão sobre elas, passa a ser apenas mais um quadro na parede. O que se pode concluir sobre essa tríade, é que ao estabelecer elementos que auxiliem a organização em seu processo de construção do *self* é possível colaborar para esses outros processos adjacentes. Responder à questão ‘por que fazemos o que fazemos?’ exige responder adequadamente ‘quem somos’ primeiro.

Assim, cabe aqui apresentar o Círculo Dourado como ferramenta. Inicialmente proposta por Sinek (2021) com o intuito de proporcionar autoconhecimento individual, vem sendo aplicada às empresas como forma de identificar e descobrir seu propósito.

Figura 12 - Círculo Dourado



Fonte: adaptado de Sinek, 2021.

De acordo com a proposta do autor deste modelo, a organização deve começar pelo 'por quê', podendo ser utilizadas perguntas como 'afinal de contas, por que estamos começando essa empresa?', 'por que estamos fazendo isso?'.

Além do potencial de engajar pessoas em torno de um objetivo comum e a relação com a identidade emocional da organização, o círculo dourado, assim como os textos da tríade missão-visão-valores também contribuem para a formação do discurso da organização.

E ainda, é possível perceber como se pode relacionar com os elementos centrais da organização propostos por Whetten e Albert e Wetten¹⁷.

3.3 Naming

Outro elemento e talvez o mais significativo de todos nesse caminho é o nome, em boa parte dos casos, é um dos primeiros itens que os empreendedores definem. Aqui é possível estabelecer uma relação forte com a identidade, pois ter um nome é

¹⁷ Ver quadro 4.

avisar o mundo de sua existência. A impressão que se tem é a de que uma empresa só é chamada à existência quando ela é batizada. Assim, o processo de *naming*¹⁸ tem um significado muito expressivo nessa discussão. A escolha pode comunicar muito sobre a organização, principalmente quando escolhidos pelos próprios fundadores. Mesmo quando os gestores solicitam uma mudança total dele, é preciso que o profissional responsável por conduzir esse processo o faça com cuidado considerando o que o nome anterior representa para aqueles que o escolheram. É possível que tenha acontecido de forma aleatória, mas pode carregar desejos implícitos ou elementos de validação baseado em outras empresas do mercado. Neste último caso, é interessante analisar como a empresa se comparou ou se compara a organização de referência que a inspirou o nome. Utilizando outro exemplo, é possível que o nome tenha sido inspirado em um personagem popular. Nessa identificação com o personagem, é importante perceber quais aspectos de semelhança podem ter sido considerados que fazem essa escolha ter sentido.

É importante afirmar ainda que, muitas organizações obtiveram sucesso mesmo com nomes aparentemente aleatórios ou escolhidos de forma extremamente simples, como a adoção do sobrenome de seu(s) fundador(es). Nesses casos, é preciso perceber como o discurso construído em torno da marca proporcionou um sentido único a esses nomes, tornando-os até mesmo ícones sociais, como é o caso de empresas como Disney, Harley-Davidson, McDonald's e Ferrari.

3.4 Identidade Visual

É bastante comum que em sequência ao processo de *naming* ocorra o desenvolvimento dos elementos da identidade visual. Pois, em muitos casos eles acontecem logo em seguida. Além disso, é bastante comum que escritórios de Design sejam encarregados dessa definição. É nesse momento que os empreendedores costumam dizer 'vamos criar nossa marca', quando na verdade está se falando apenas de parte dos elementos da identidade visual, mais precisamente da assinatura de marca. Utilizando a assinatura de marca da Univille, é possível observar um

¹⁸ No processo de identidade de marca, o *naming* define o processo de geração de um nome para a empresa que idealmente passa por etapas de estudo, pesquisa de mercado e geração de alternativas antes da escolha final.

exemplo dessa composição que comumente ocupa o imaginário do empresário que solicita ao designer a construção da identidade visual de sua organização.

Figura 13 - Assinatura de marca da Univille



Fonte: adaptado de Univille, 2022.

Entende-se que os elementos de uma assinatura de marca e demais elementos visuais estão para uma organização assim como aspectos físicos estão para uma pessoa. Desta forma é preciso refletir sobre como e o quanto esses elementos tornam essa marca única, o quanto eles colaboram para a externalização do *self* organizacional. É sobre a importância de entender como o conjunto desses elementos pode contribuir para que a empresa se aproxime e se diferencie de seus referenciais.

É muito comum que muitas organizações, e não obstante as *startups*, limitem seu processo de criação de marca à criação dos primeiros elementos visuais como assinatura de marca e paleta de cores. Em um cenário mais positivo, a empresa dedicará esforços para desenvolver outros elementos visuais como padrões gráficos, linhas, elementos de fundo e outros grafismos. De qualquer forma, em um cenário geral, o tempo dedicado ao processo identitário é bastante limitado e é muito comum que se atribua todas as responsabilidades do processo ao designer. Há ainda outros fatores de influência, como a falta de equipe especializada, a falta de recursos financeiros, e se tratando de uma *startup*, o tempo é sempre crítico. Por outro lado, os próprios profissionais do Design também precisam otimizar sua forma de trabalho, e em alguns casos, para atender à urgência do cliente, reduzem o processo eliminando etapas.

Portanto, chama-se atenção para o pressuposto de que a identidade visual, que se entende como parte da identidade de marca, e portanto, sua representação através de elementos visuais, é parte da manifestação de aspectos do *self*. E aqui que se aponta para a criticidade desse momento e como ele pode levar a uma necessidade

de maior investigação do *self*, caso não tenha sido feita anteriormente e apropriadamente.

Em geral, a primeira comunicação mais significativa do designer com a empresa se dá em uma reunião dedicada ao processo de venda do serviço. Em um segundo momento, a empresa responde um questionário, com ou sem a presença do designer, para informar quais aspectos da identidade já foram desenvolvidos e fornecer informações cadastrais da organização. E finalmente chega no *briefing*, momento em que se dedica a extrair da empresa as informações com as quais trabalhará para gerar o projeto da marca.

Conceituando melhor o *briefing*, este se trata da etapa em que são informados os requisitos que o projeto deve ter e é quando se espera entender os requisitos do projeto. Idealmente, o designer prepara com antecedência várias perguntas, a fim de explorar da forma mais clara possível, as expectativas e necessidades do cliente. Philips (2017, p.52) propõe itens mínimos para esse momento.

Quadro 9 - Itens mínimos do *briefing*

Itens mínimos
<ul style="list-style-type: none">• natureza do projeto e contexto;• análise setorial;• público-alvo;• portfólio da empresa;• objetivos do negócio e estratégia de design;• objetivo, prazo e orçamento do projeto;• informações de pesquisas; e• apêndice.

Fonte: adaptado de Philips, 2017, p.52

Contudo, é importante ressaltar que as orientações apresentadas no quadro anterior servem de base para projetos de design em geral, não necessariamente se limitando a um campo ou outro. O autor trata a metodologia de forma abrangente, sendo possível aplicá-la no levantamento de informações tanto de um projeto de produto, como de serviços ou de marca. Por isso, explorando um modelo específico de *briefing* para marcas, apresenta-se o desenvolvido por Shantini Munthree e apresentado por Wheeler (2019). Ele trata de itens que se lançam nas especificidades do desenvolvimento da identidade de marca. É possível perceber neste modelo itens semelhantes ao anterior. Contudo, a diferença está naqueles que têm relação a

características que tangem o *ethos* da organização, pois se dedicam a levantar informações dos valores e atributos de identidade, relacionam-se assim, de forma direta a imagem de si que a empresa tem e que deseja tornar visível para o público.

Quadro 10 - Componentes de um *briefing* de marca

	Propósito	O que incluir
Propósito fundamental/declaração de missão	Explique por que a empresa existe, além de gerar lucro.	Uma ou duas frases curtas, legíveis e memoráveis.
Público	Descreva os público-alvo e os clientes ideais.	Direcione o público, suas principais necessidades e insights mais importantes para aspirações e desafios.
Propostas de valor	Descreva os benefícios funcionais, emocionais e sociais (como atendemos as necessidades do público).	Os principais benefícios de maior nível que se ligam às principais necessidades de maior nível.
Valores	Documente os valores e crenças fundamentais que definem nossa cultura.	Palavras seletivas para descrever os valores da marca.
Atributos de personalidade	Oriente a personalidade e as estratégias de expressão da marca.	Palavras seletivas para descrever a personalidade, voz e natureza diferenciada da marca.
Principais concorrentes	Compare os pontos de paridade e de diferença	Principais concorrentes que atendem o mesmo público-alvo.
Negócio/produtos/serviços	Descreva os produtos oferecidos.	Três ou quatro ofertas principais.
Pontos de prova	Declare os motivos pelos quais teremos sucesso.	Provas inegáveis para apoiar a proposta de valor.
Grande ideia	Expresse um conceito unificador central e convincente.	Frase sucinta e memorável.

Fonte: adaptado de Wheeler, 2019, p.143.

A apresentação desse modelo foi trazida para esta discussão por se tratar também de um formato bastante popular no desenvolvimento de marcas. Note-se que ele evoca informações provenientes de etapas e ferramentas já discutidas

anteriormente, como o *Canvas* de Modelo de Negócio e itens relacionados ao propósito.

Em empresas já claramente posicionadas no mercado e com sua identidade de marca estabelecida, esse gerenciamento de influências e expectativas tende a se tornar mais simples. Porém, se tratando de *startups*, o cenário é mais complexo pois elas precisam se posicionar e se diferenciar rapidamente. Além disso, fazendo referência a Albert e Whetten (1985), situações como fusões e aquisições por parte de grupos corporativos ainda podem fazer essa discussão necessária novamente. E com a velocidade com que *startups* são absorvidas e, por vezes, reabsorvidas é preciso gerir muito bem as perguntas existenciais da organização. Como se apresenta na figura a seguir, os processos de criação de marca se apoiam nessa consciência, nesse ‘sabemos quem somos’, a fim de ser possível a coerência nos processos subsequentes.

Figura 14 - Pirâmide dos processos de criação de marca



Fonte: adaptado de Wheeler, 2019, p.42

A chamada por esses elementos no processo de desenvolvimento de marca, reforça o argumento de que é preciso que estejam desenvolvidos e alinhados antes de uma identidade visual, como propõe a figura anterior. Destaca-se aqui a base da pirâmide ilustrada por Wheeler (2019) que se trata do fator ‘sabemos quem somos’. De fato, é a mesma premissa que se busca reforçar nesta dissertação, pois esse saber é a base que se procura firmar através do conhecimento do *self* organizacional.

Agora, resgatando a relação empresa e designer, esses assumem papéis diferentes diante da construção da identidade de marca. Se de um lado o designer conta com a metodologia do *briefing* para a construção de elementos visuais da marca, a *startup* não conta com um caminho respectivamente claro para seu processo identitário. Apresenta-se de um lado o designer, amparado por um processo definido e, na maioria dos casos, padronizado, e do outro a empresa, contando apenas com um conhecimento incipiente sobre si mesma, e com sorte, algumas questões resolvidas sobre o produto ou serviço.

Em cenários mais positivos, a empresa é representada por um membro com conhecimento suficiente para responder pelos interesses da organização. Contudo, as opiniões desse indivíduo podem ser conflitantes com outros gestores da organização. Se nem sempre é possível ou mesmo aconselhável trazer todos para esse processo de construção (WHEELER, 2019), por outro lado, também é preciso que quem participa esteja alinhado ao processo identitário da organização.

Por isso, propõe-se aqui que idealmente a empresa deveria contar com um caminho mais claro, dedicado a auxiliar na construção do seu *self*. Pois, partindo do pressuposto que isso implica o desenvolvimento de um ethos discursivo, minimizando o risco de entrar no mercado com marca e discurso frágeis. Assim, a autora imagina um cenário em que exista uma espécie de espelho em que a organização consiga se perceber de tal forma, que seja possível visualizar seu *self* conforme representado na figura 15.

Figura 15 - Proposta de cenário ideal para a construção do *self*



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Adentrando a problemática da 'expectativa versus realidade', conseguir um resultado que não resulte em afirmações como 'não me consultaram sobre isso', 'não

foi isso que pedi’, ou ainda, ‘isso não foi perguntado no *briefing*’ exige coordenação de ações e interesses. Exige também do designer um certo jogo de cintura profissional para filtrar exigências, diferenciando o que realmente foi desvio das expectativas propostas no *briefing* e o que pode ter sido uma divergência na significação do discurso da empresa proponente. Assim, as respostas do cliente também precisam ser examinadas com cuidado e observando o lugar de fala de quem responde.

É possível dizer também, que é necessário haver um equilíbrio de papéis no processo de *briefing*. Pois, em primeiro lugar, o designer não deve ser o único responsável pela acuracidade desse processo, supondo-se que não está imergido no dia a dia da organização, seu campo de visão é limitado pelo espaço temporal do encontro com os proponentes e pelo próprio lugar de fala que ocupa enquanto sujeito. E em segundo lugar, retomando que os registros de um *briefing* envolvem na maioria das vezes a fala e o texto escrito há ainda os riscos dos desvios que podem ocorrer na interação com o discurso por parte da empresa e do designer.

Imaginando então esse cenário de forma mais concreta, apresentam-se dois atores fundamentais: de um lado a empresa proponente e de outro o profissional do Design¹⁹. Cada um destes atores se coloca em lugares de fala distintos, dando significado ao discurso a partir de suas próprias perspectivas. Neste contexto, há que se destacar alguns pontos que merecem atenção: (1) os profissionais do Design que estão coletando as informações no momento do *briefing* são apenas atores que agem de acordo com o próprio repertório, sobre o que lhes é comunicado pela empresa proponente; (2) os profissionais do Design não estão familiarizados com nicho do cliente e suas especificidades; (3) a maioria das ferramentas de *briefing* não dão conta de fazer emergir o que está sob a superfície em termos de personalidade da marca; (4) ainda que as perguntas corretas sejam feitas no *briefing*, o discurso da empresa proponente pode ainda não estar claramente definido pelo seus decisores.

Ampliando a visão sobre o campo do trabalho do designer, agora indo além daquela sequência imaginada no início deste capítulo, diga-se que a organização realmente decida por desenvolver sua identidade de marca no sentido real deste conceito. Será necessário desenvolver outros aspectos. Porém, antes é preciso

¹⁹ Quando se fala aqui de profissional do Design, não necessariamente se trata de um indivíduo único, atuando de forma solitária. O termo pode representar uma agência ou uma equipe de indivíduos que, sem fazer parte do quadro da empresa, trabalhem na construção da marca e estejam presentes no processo de *briefing*.

entender que uma marca²⁰, no sentido do *branding*²¹, não é apenas ‘sinal’ ou ‘signo’, ela é entendida aqui como ‘discurso’. E esse discurso se constrói pelo atravessamento de outros discursos que já foram produzidos anteriormente, inclusive por outras instituições da sociedade.

Em um cenário mais positivo, pressupondo que se siga um modelo estrutural para o desenvolvimento de uma identidade de marca, ainda restam as questões de identidade que precisam ser desenvolvidas nos momentos certos para que os símbolos escolhidos para a empresa não entrem em conflito com a ‘imagem de si’ que a empresa deseja comunicar ao seu público gerando incoerência. Aliás, coerência é um pré-requisito fundamental para uma boa comunicação com a audiência de uma marca. A fim de que ela seja identificável em seus múltiplos pontos de contato. Wheeler (2019) propõe alguns elementos que considera importantes para esse efeito descritos no quadro 11.

Quadro 11 - Elementos para produção de coerência

Como se produz coerência	
Voz unificada, ideia central dinâmica	Todas as comunicações usam uma voz única e evoluem a partir de uma ideia central dinâmica.
Uma única estratégia empresarial	À medida que as empresas se diversificam e entram em novas áreas de negócios, a consistência acelera a consciência e a aceitação de novas iniciativas.
Todos os pontos de contato	A coerência emerge a partir do entendimento das necessidades e preferências do cliente-alvo. Todos os pontos de contato são considerados experiências de marca.
Aparência e sentido	Um sistema de identidade de marca é unificado visualmente, utilizando uma arquitetura de marca coesa e cores, famílias tipográficas e formatos especialmente para ele.
Qualidade uniforme	Um nível alto e uniforme de qualidade transmite o grau de atenção que é dada a cada produto ou serviços da empresa. Qualquer coisa abaixo da excelência reduz o valor do ativo.

²⁰ Neste trabalho se entende por ‘marca’ a presença que é comunicada pela organização. Portanto, não se limita aos símbolos e ao que eles representam em termos de gramática, mas ao que é construído. Nesse processo de construção, se considera que o aparato ideológico do público tem influência faz parte desse processo.

²¹ Originário do termo em inglês, *branding* literalmente significa a marcação do gado com ferro. Em uma organização, o termo configura as diversas estratégias de comunicação e abordagem pelas quais uma marca se torna conhecida e inesquecível. Tais estratégias ultrapassam o simples sentido de divulgação de um produto ou serviço, buscando atingir pontos sensíveis de identificação com o público. É a própria gestão da marca. (WHEELER, 2019).

Clareza e simplicidade	O uso unificado de uma linguagem clara para comunicar produtos e serviços ajuda o cliente em suas escolhas.
------------------------	---

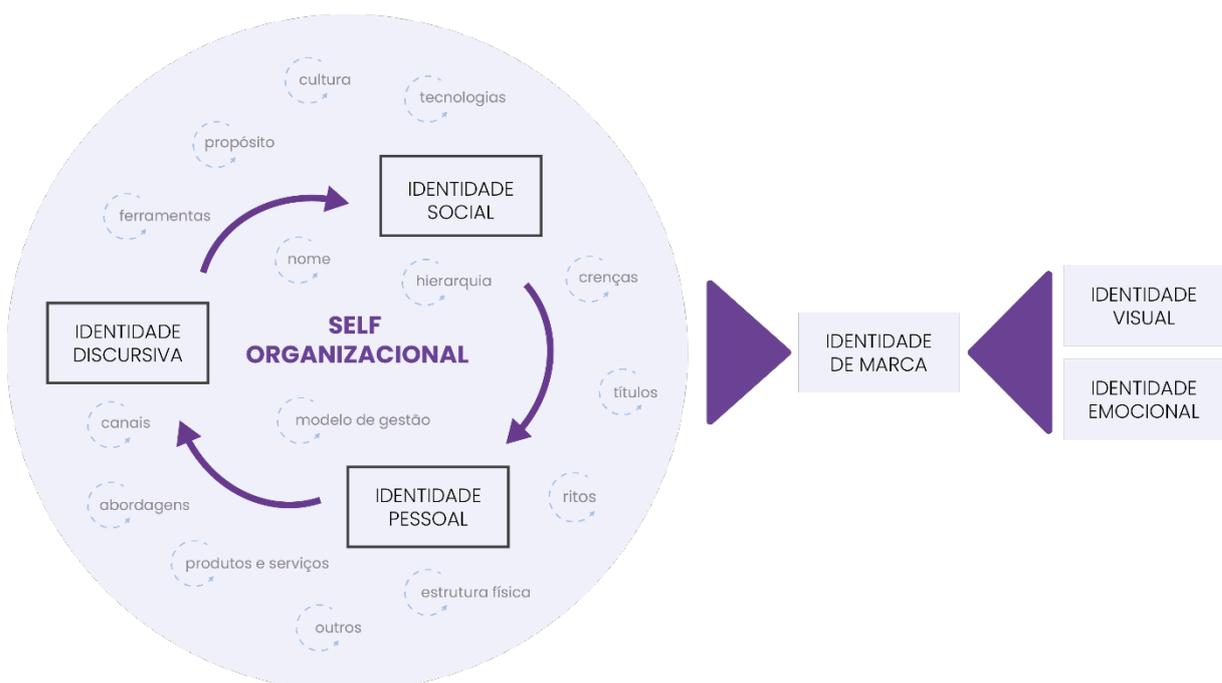
Fonte: adaptado de Wheeler, 2019, p.42.

Essa ideia de coerência, remete novamente à necessidade da autoconsciência organizacional, principalmente se resgatada a noção do *self* como o ‘espírito diretor’. Ao ter seu *self* construído, a organização pode utilizá-lo como referencial para o desdobramento dos elementos mencionados no quadro anterior e de tantos outros que auxiliam na construção de seu ‘corpo imaginário’.

3.5 Identidade emocional

Até este ponto se trabalhou o conceito de identidade pessoal, social e discursiva, entendendo-as não de forma isolada, mas se relacionando na contribuição para a totalidade do *self*. Dito isso, insere-se aqui a ideia de identidade emocional, entendida como manifestação das emoções da marca. Ao se definirem as identidades anteriores, entende-se que se tem os pressupostos e posicionamento para que se direcionar a identidade das emoções de forma congruente com o *self*. Desta forma, se completa a figura a seguir.

Figura 16 - Representação geral do *self* e identidades



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

À identidade de marca podem ser associados outros itens, contudo, para os fins deste trabalho, mostrando a forma como se entende a organização e relação dos temas até aqui trabalhados, optou-se por apresentar desta forma.

Assim, tratando agora diretamente da identidade emocional, esta é entendida como a forma de expressar as emoções da marca, orientadas pelas definições das etapas anteriores, que podem estabelecer vínculo com o público.

Alguns preferem chamar essa identidade de ‘personalidade da marca’, mas aqui, para não haver confusão com os temas até aqui tratados, e seguindo uma linha lógica de classificá-las como ‘identidades’, deu-se preferência para o uso desse termo.

Assim sendo, é possível chamar para essa discussão, dois recursos bastante utilizados para estabelecer a conexão com os sentimentos do público, a persona de marca e o arquétipo.

De acordo com Xavier (2017, p. 293) encontrar o arquétipo da marca, implica “posicionar-se como personagem no enredo do mercado (...) que compatibilize o que a marca pensa de si com a imagem que ela projeta para o público.” Já a persona, pode ser entendida como a tangibilização desse personagem. Desta forma, os dois têm uma relação de interdependência.

O uso das figuras arquetípicas como recurso de construção da narrativa da marca já é relativamente difundido. Diversos modelos podem ser encontrados relacionando características de personalidades da marca com os tipos psicológicos descritos por Jung. Para este texto, foi escolhido o seguinte quadro, uma vez que é proveniente de uma pesquisa em que os entrevistados associaram adjetivos aos construtos arquetípicos.

Quadro 12 - Arquétipos de marca

<i>Arquétipo</i>	<i>Manifestação do arquétipo</i>	<i>Traço de personalidade</i>	<i>Dimensão de Personalidade da marca</i>
Governante	Estabilidade	Confiável Duro Classe Superior	Competência Vigor Sofisticação
Criador	Estabilidade Independência	Imaginativa Única Classe Superior	Animação Animação Sofisticação

Cuidador	Estabilidade Pertencimento	Engajada Receptiva Genuína	Sinceridade Sinceridade Sinceridade
Bobo da corte	Pertencimento Maestria	Genuína Charmosa Imaginativa	Sinceridade Sofisticação Animação
Amante	Pertencimento Estabilidade	Receptiva Charmosa Engajada	Sinceridade Sofisticação Sinceridade
Pessoa comum	Pertencimento	Receptiva Confiável Genuína	Sinceridade Competência Sinceridade
Fora da lei	Maestria Independência	Adventure Duro Charmosa	Animação Vigor Sofisticação
Mago	Maestria Pertencimento	Engajada Confiável Imaginativa	Sinceridade Competência Animação
Herói	Maestria	Adventure Genuína Duro	Animação Sinceridade Vigor
Sábio	Independência Estabilidade	Única Confiável Imaginativa	Animação Competência Animação
Explorador	Independência	Adventure Única Duro	Animação Animação Vigor
Inocente	Independência Maestria	Genuína Única Confiável	Sinceridade Animação Competência

Fonte: adaptado de Bechter et al, 2016.

A primeira coluna do quadro se refere aos tipos psicológicos descritos por Jung, já as terceiras e quartas colunas se referem a adjetivos e dimensões da personalidade da marca estabelecidos proveniente de uma pesquisa anterior e de outra autoria²². O importante aqui é entender que a relação entre os adjetivos e traços de personalidade com cada arquétipo foi resultado da percepção do público entrevistado. Os próprios autores alertam para a subjetividade de tal relação. E ainda chamam atenção para o fato de que as percepções variam de acordo com o *background* cultural, uma vez que o mesmo comercial utilizado como corpo de prova foi associado aos arquétipos herói e cuidador dependendo do país de origem dos entrevistados. Isso chama atenção ao fato de que o arquétipo precisa ser construído em atenção ao seu público, considerando as manifestações culturais que habitam o imaginário popular daquela

²² Pesquisa para tese de doutorado de Jennifer Aaker de acordo com Bechter et al., 2016. A mesma pesquisa também é mencionada por Aaker, 2015, contudo, sem indicar autoria.

clientela. E ainda, que dessa forma, não se trata da externalização de ‘quem’ a marca é, mas de um recurso de identificação emocional com o público que se deseja impactar. Assim, não se faz uma relação de dentro para fora, mas, na maioria das vezes é de fora para dentro.

Tratando agora da persona, é importante esclarecer que não está se falando da persona do cliente ou consumidor, usuário ou cliente²³, comumente utilizada no Marketing, Design de Serviços e Experiência do Usuário. Mas, aqui se deseja tratar da construção de persona de marca, ou a *brand* persona, como muitos a intitulam. A própria autora já se deparou com o desafio de ter um documento em sua frente solicitando a descrição da *brand* persona da marca. O documento era proveniente de um *framework* que pretendia auxiliar na construção da marca e implicava em passos anteriores. Contudo, o que se percebeu é que nenhum deles auxiliava na resposta final sobre essa persona a ser representada. Retomando o sentido originário do termo, persona faz referência às máscaras utilizadas pelos atores do teatro grego. Jung (2009) adotou o termo para fazer referência às diversas máscaras que os indivíduos adotam perante cada situação social. Assim, as pessoas usam uma persona diferente no trabalho, em relação àquela que usariam com seus amigos de faculdade ou familiares. Pois, em cada uma dessas situações sociais, é preciso escolher o que fazer ou não, o que e como é conveniente falar ou não. Transportando esse conceito para a persona de marca, é possível se chegar ao pressuposto de que para sua construção eficaz, é o *self* que orientaria as decisões sobre o que é conveniente ou não e a identificação do arquétipo também já deve ter sido realizada. Um artigo de *web blog* de uma empresa cuja ferramenta está relacionada à área de marketing, sugere as seguintes perguntas para a construção da persona de marca:

Quadro 13 - Perguntas para a construção de persona de marca

- Quantos anos ela tem?
- Qual é o seu gênero?
- Qual é a sua profissão?
- Qual é o seu tom de voz?
- Quais gírias ela fala?
- Quais palavras-chave e semânticas ela usa?
- Por quais assuntos ela se interessa?
- Como ela se comunica com cada *buyer* persona?
- Quais são as referências que ela usa ao falar?
- Quais são as citações e autores que ela admira?

²³ Também conhecidas como *buyer persona*, *target persona*, *user persona*, não respectivamente.

- Qual impressão ela quer passar para as pessoas com quem ela se relaciona?

Fonte: adaptado de MLabs, 2022.

Ao se observar as perguntas, percebe-se que essas propõem a construção de uma persona cuja finalidade é se relacionar com os clientes. Já o *self* não possui essa finalidade como objetivo principal, ele está para a organização como um todo. Ainda assim, ele pode oferecer uma grande contribuição no entendimento dos processos relacionados a como a organização deseja ser vista, na construção de seu ethos discursivo e outros elementos discursivos que já foram apontados nesse trabalho. Partindo desse ponto de vista, a própria construção da persona de marca pode ser revisitada se apresentando da seguinte forma:

Quadro 14 – Quadro de referência para a construção de persona de marca

Contexto	Características
Perfil social	Idade Gênero Profissão/Ocupação Área/Assuntos de interesse Hobbies
Comunicação	Tom de voz Gírias/jargões que usa/não usa Gírias/jargões que usa/não usa Palavras-chave e semânticas que usa Como ela se comunica com cada <i>buyer</i> persona Usa mais () razão / () emoção para argumentar
Referências externas	Referências que usa ao falar Citações preferidas Personalidades que admira
Ethos discursivo	Impressão que deseja passar para as pessoas com quem se relaciona Adjetivos que deseja que o público associe com ela

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Ao longo deste e dos capítulos anteriores, ao se visitar textos de diversos autores foi possível identificar algumas invariantes acerca da construção do espírito diretivo de uma organização. Tais invariantes são tomadas por pressupostos e são mais bem identificadas e discutidas no capítulo a seguir.

4 PRESSUPOSTOS PARA A CONSTRUÇÃO DO *SELF*

Antes de adentrar nas especificidades dos pressupostos descritos neste capítulo se faz necessário revisitar o conceito de *self* organizacional. Fazendo um resgate das discussões e construções anteriores acerca do tema, o termo é entendido neste trabalho como o centro da psique²⁴ organizacional que funciona como espírito diretor das decisões a serem tomadas, é o resultado do processo de aproximação e diferenciação com elementos externos. É o resultado da subjetivação da organização, evidenciando-a como entidade única e diferenciada que é. É o que faz a empresa ser reconhecível pelos indivíduos de interesse. O processo de construção do *self* organizacional funciona como o espelho que dá a seus integrantes a visão geral da organização. Já existem muitas formas para as empresas mapearem seus processos operacionais e mesmo estratégicos. Mas, nesta pesquisa se busca uma forma de visualizar esse centro da 'psique' organizacional de forma que não seja mais um quadro na parede, e sim, auxilie em processos estratégicos. Por isso, a proposta deste trabalho é chegar em pressupostos que orientem esse processo de construção.

Resgatando o caráter fenomenológico desta pesquisa e as etapas previstas para execução de tal abordagem, destaca-se que ao longo dos capítulos anteriores, as afirmações de diversos autores foram analisadas e, em diversos momentos, encontraram respaldo nas vozes uns dos outros. Esse primeiro momento, que envolveu os três primeiros capítulos desta dissertação, serviu ao propósito de uma redução fenomenológica, em que a observação de diversos autores sobre o fenômeno da identidade, identidade organizacional e *self* foi recolhida através de recortes de suas falas em obras bibliográficas, construindo um repertório de referencial para uma etapa posterior. Nesse processo, diversos textos foram lidos e selecionados de acordo com a relevância para o fenômeno do *self* organizacional. Vale destacar que a própria autora do trabalho relaciona seus próprios textos e analisa o que diz juntamente com o que é dito pelos autores de referência, uma vez que considera sua experiência tanto quanto relevante para o objetivo proposto nesta dissertação.

²⁴ A psique, para Jung, carrega em si todos os pensamentos, decisões e comportamentos do indivíduo, sejam eles tomados consciente ou inconscientemente. O *self* porém, é algo mais profundo, pois é o guia de tais atos, e ainda mais, é também transformado por eles e suas consequências a cada vez que eles acontecem.

Este último capítulo, portanto, é dedicado à redução eidética, ou seja, as invariantes encontradas nos dados bibliográficos e que foram identificadas e listadas, transformando-se em pressupostos. Uma vez que há neste trabalho uma preocupação com a comunicação e suas implicações na forma como ela ocorre, cabe deixar evidente o que se entende aqui por ‘pressupostos’. O Grande Dicionário Houaiss da língua portuguesa define o verbete ‘pressuposto’ de diferentes formas. A primeira delas como “aquilo que se supõe antecipadamente; pressuposição, conjectura, suposição”, e depois como “circunstância ou fato em que se considera um antecedente necessário de outro” (PRESSUPOSTO, 2022). Assim, para o entendimento da proposta apresentada, entenda-se que está se falando de pressupostos no sentido daquilo que se obtém em comum a partir da experiência de diversos autores, e que se entende como ação antecedente necessária para a construção do *self*. Os pressupostos, no contexto deste trabalho, não devem ser tomados como verdades absolutas e indiscutíveis. Pois, como propõe a própria concepção fenomenológica a que é convidado o leitor, o comportamento desejado é que se faça um desapego de crenças absolutas, chegando-se ao termo pressupostos.

Por esse motivo, cada um dos pressupostos é descrito em forma de ações e acompanhado por perguntas de caráter provocativo, questionando o *status quo* dos itens tratados e a própria percepção acerca daquela realidade. Uma vez que o foco desta pesquisa se dá em torno das *startups*, as perguntas foram construídas imaginando um cenário possível nessas organizações. Portanto, levou-se em conta o papel social que essas organizações desempenham, e como isso deve fazer parte de suas preocupações no processo identitário. Assim como também, partiu-se do princípio de que essas perguntas são feitas no estágio inicial da empresa. Portanto, a seguir, apresenta-se o quadro com os pressupostos propostos para a construção do *self* em tais organizações.

Quadro 15 – Pressupostos para a construção do *self em startups*

Pressupostos	Referências	Perguntas de suporte:
Alinhar entendimento sobre a resposta para ‘quem somos?’	Albert & Wetten, 2006. Consolo, 2015. Sinek, 2021. Wheeler, 2019.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quem somos como organização?</i> • <i>Que tipo de negócio é o nosso?</i> • <i>A que indústria servimos?</i> • <i>Quem nós queremos ser?</i>

<p>Analisar e identificar como as coisas são feitas na organização.</p>	<p>Albert & Wetten, 1985. Sinek, 2021. Wetten, 2006.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quais as principais metodologias, abordagens e ferramentas que utilizamos ou queremos utilizar?</i> • <i>Essas formas de fazer estão alinhadas com o que queremos ser?</i>
<p>Identificar a quais 'grupos sociais' a empresa pertence (identidade social).</p>	<p>Albert & Wetten, 1985. Brewer, 1991; 1996. Morris, 2015. Osterwalder et al., 2019.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Considerando diversos níveis de classificações de organizações possíveis, em quais nossa empresa se enquadra e por quê?</i> • <i>Considerando nossos interesses, em quais grupos sociais podemos nos enquadrar e quais são as características ou interesses que nos fazem pertencer a esses grupos?</i> • <i>Com quais grupos sociais temos potencial para gerar identificação?</i>
<p>Levantar as características que assemelham a organização de outras.</p>	<p>Albert & Wetten, 1985. Bauman, 2010. Brewer, 1991; 1996. Morris, 2015. Wetten, 2006.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quais organizações do nosso nicho são parecidas com a nossa e por quê?</i> • <i>Quais organizações de fora de nosso nicho são parecidas com a nossa e por quê?</i> • <i>Em quais grupos conseguimos encaixar nossa empresa?</i> • <i>Queremos manter essas características?</i> • <i>Elas são sustentáveis ao longo do tempo?</i>
<p>Levantar as características que diferenciem a organização de outras.</p>	<p>Albert & Wetten, 1985. Bauman, 2010. Brewer, 1991; 1996. Maruya, 2018. Moore, 2001. Morris, 2015. Wetten, 2006.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Com quais empresas não queremos ser comparados?</i> • <i>Queremos manter essas características?</i> • <i>Como nos diferenciamos de outras organizações?</i> • <i>Qual combinação o público encontra só em nossa organização?</i> • <i>Essas características são sustentáveis ao longo do tempo?</i>
<p>Analisar o discurso de outras</p>	<p>Albert & Wetten, 1985. Bauman, 2010.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Como entendemos esses discursos?</i>

organizações e identificar aproximações e distanciamentos.	Brewer, 1991; 1996. Charaudeau, 2009. Morris, 2015. Wetten, 2006. Orlandi, 1999.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Que mensagem estão nos passando?</i> • <i>Qual ideologia parece estar por trás?</i> • <i>Nos identificamos com ela? Por quê?</i>
Definir as características mínimas que precisam existir para que o público reconheça a organização como prestadora daquele produto/serviço.	Albert & Wetten, 1985. Brewer, 1991; 1996. Wetten, 2006. Zuckermann, 1999.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quais características são comuns às organizações que prestam esse tipo de serviço ou vendem esse produto?</i> • <i>Quais dessas características não podemos alterar ao longo do tempo para nos manter reconhecíveis?</i>
Identificar os 'porquês' da organização.	Albert & Wetten, 1985. Sinek, 2021. Wetten, 2006.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Por que decidimos começar esse negócio?</i> • <i>Por que fazemos o que fazemos?</i> • <i>Por que fazemos da forma como fazemos?</i> • <i>Por que escolhemos essas metodologias, ferramentas etc.?</i> • <i>Queremos continuar desta forma?</i>
Refletir e descobrir sobre o caráter centralizador.	Albert & Wetten, 1985. Jung, 2000; 2009. Wetten, 2006. Wheeler, 2019.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qual nosso caráter central?</i> • <i>No que acreditamos como organização?</i> • <i>Qual o critério central que utilizamos em decisões difíceis?</i> • <i>Esse critério está de acordo com o que queremos construir enquanto organização?</i>
Alinhar marca, histórico e imaginário.	Consolo, 2015. Gobé, 2010. Jung, 2009. Mainguenu, 2008. Wheeler, 2019.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O que temos sido até aqui?</i> • <i>O que e como construímos até aqui?</i> • <i>Como o público nos vê?</i> • <i>Como o público percebe empresas com perfil similar?</i>
Definir aspectos iniciais para o desenvolvimento de uma personalidade no imaginário do público.	Bechter et al., 2016. Charaudeau, 2009. Gobé, 2010. Mainguenu, 2008. Kotler, Kartajaya, e Setiawan, 2021. Wheeler, 2019.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Como queremos ser vistos?</i> • <i>O que queremos ou precisamos mudar na imagem atual?</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quais características queremos que o público nos atribua e por quê?</i> • <i>Essas características são coerentes com nosso caráter central?</i>
Identificar características para definir em qual arquétipo a organização se encaixa.	Gobé, 2010. Charaudeau, 2009. Jung, 2009. Wheeler, 2019. Kotler, Kartajaya, e Setiawan, 2021. Mainguenu, 2008. Wheeler, 2019.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quais adjetivos podemos atribuir à nossa organização?</i> • <i>Quais adjetivos o público tem utilizado para falar de nós ou do nosso produto?</i> • <i>Quais são coerentes com o que oferecemos? Com nossa identidade social?</i>
Definir aspectos para desenvolver a identidade discursiva.	Amossy, 2008. Brewer, 1991; 1996. Charaudeau, 2009. Gobé, 2010. Mainguenu, 2008. Possenti, 1990. Wheeler, 2019.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quais elementos de credibilidade e captação usaremos para convencer da imagem que queremos construir?</i> • <i>Como eles se alinham com nosso arquétipo?</i> • <i>Quais são as referências que influenciam nosso discurso?</i> • <i>Como esses recursos podem ser utilizados em coerência com nossas reais atitudes como organização?</i> • <i>O que não seria coerente?</i> • <i>A partir de quais lugares de fala queremos nos posicionar?</i> • <i>Em nome de quais grupos iremos falar?</i>

Como evidenciado desde o início desta dissertação, não havia a intenção de gerar uma lista de etapas a serem cumpridas dogmaticamente pelos empreendedores de *startups*. Afinal, o objetivo da construção do *self* organizacional é ter clareza de um espírito-diretor que permita alinhar as decisões mais importantes da organização. Uma construção bem-feita desse ‘espírito’ permite que a organização responda de forma estratégica ao mercado, aos clientes e a seu público interno. Portanto, o caminho traçado neste capítulo se propõe a servir como a construção de um espelho que permita essa resposta estratégica.

Além disso, é importante justificar que o quadro descrito anteriormente não avança em questões específicas de identidade de marca, porque, como argumentado no início desta pesquisa, este trabalho era dedicado a contribuir para uma etapa inicial, anterior à identidade de marca. Ainda que não se possa ignorar o fato de que os elementos definidos na construção do *self* lançam as bases para tanto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando que as *startups* são indicadas como ‘vetores de inovação’ e que contribuem para o crescimento econômico de nosso país, espera-se que este trabalho contribua para outros possíveis caminhos para modelos de negócio, tanto no que diz respeito a seu processo identitário quanto a ações estratégicas específicas. Durante a construção do texto, a autora privilegiou o papel da *startup* como protagonista nessa jornada. Buscando contribuições para a construção de organizações sustentáveis e perenes. Sua atuação relacionada à área de Letras, Design, inovação e *startups*, fez-se fundamental para a associação de conhecimentos dos níveis acadêmico e profissional. E ainda, a multidisciplinaridade da formação curricular da autora promoveu o diálogo entre diversas linhas de conhecimento ao longo da dissertação. O que é provocativo e produtivo em termos de produção do conhecimento, mas principalmente para o Design, já que pertence ao campo das ciências sociais aplicadas e se beneficia da interrelação de diferentes disciplinas.

Retomando o contexto descrito no início do trabalho, a humanidade vivencia um cenário social envolto em volatilidade. E esta volatilidade é aplicável tanto ao contexto das relações interpessoais como das relações entre público e empresas. Colocando em evidência a fragilidade da imagem das organizações, principalmente em época de hiperexposição midiática. Com a possibilidade de observar o comportamento e reações do público nas redes sociais, é possível identificar que se entende as marcas como sujeitos sociais, a quem cabem compromissos com valores éticos. Assim, faz-se uma analogia metafórica da organização com o sujeito, ambos estão no mundo, e em constante relação com ele. E é pela relação com o outro, com o mundo e com as decisões que se toma que o sujeito ‘é’. E o ‘é’ naquele momento, naquela temporalidade, em sua relação com o mundo como tal. É preciso lembrar, portanto, que ambos estão em constante transformação.

Foi considerando todos esses cenários e princípios, que essa pesquisa teve como objetivo principal identificar e analisar pressupostos para a construção do *self* em *startups*. No início, havia a intenção de utilizar o termo diretriz, ao invés de pressupostos. De acordo com o Dicionário Online da Língua Portuguesa (DIRETRIZ, 2022), o verbete diretriz pode ser entendido como a “maneira de se proceder ou se portar, conduta etc.”, e apresenta como sinônimos as palavras “caminho, direção, rumo, sentido, conduto, procedimento, norma”. Desta maneira, se apresentava como uma descrição precisa para o que se propunha este trabalho. Contudo, fazendo uma análise semiótica do termo, foi considerando que a palavra transmitia uma ideia tanto quanto impositiva do que fazer, algo que resulta da transformação acerca do léxico ao longo de tempo. Talvez fruto do uso da palavra diretriz em textos de caráter legislativo. Apesar de que, nem nesses textos a intenção da palavra seja tão impositiva, acaba por vezes sendo assim interpretada. Desta forma, optou-se por um léxico que transmitisse uma ideia um pouco mais flexível quanto às ações recomendadas, resultando na preferência pelo termo pressupostos.

Para chegar então, ao esse resultado, gerando tais indicações de ações, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: (1) estabelecer a caracterização das *startups* relacionando seu papel no contexto social; (2) compreender a dimensão psicossocial da identidade organizacional; (3) compreender a dimensão discursiva da identidade organizacional; (4) explorar ferramentas utilizadas na construção da marca sob a perspectiva das dimensões anteriormente apresentadas e (5) relacionar pressupostos identificados anteriormente para a construção do *self* organizacional.

Assim, para atingir esses objetivos propostos, esta dissertação foi organizada em quatro capítulos, sem deixar de lado a importância do conteúdo que se apresenta na introdução, como justificativa e problemática em que se contextualiza o tema da pesquisa nos âmbitos social, econômico e geográfico.

O primeiro capítulo foi dedicado a caracterizar as *startups* e seu papel no contexto social. Como se trata de um tema recente, era importante explorar o que há de comum acerca da definição do próprio termo *startup*, já que existem divergências a ele relacionadas. Além disso, aproveitando da abordagem psicossocial que este trabalho permite, o papel social desse tipo de organização passa a ser explorado, tendo como principal referência Jung (2009), quando este fala do imaginário popular.

O segundo capítulo explorou reflexões e relações entre identidade organizacional e *self*. Para tanto, foi subdividido em ‘Dimensão Psicossocial da

Identidade Organizacional' e 'Dimensão Discursiva da Identidade Organizacional'. Para explorar a compreensão acerca desses temas, utilizou-se como base um referencial teórico diverso, destacando-se os autores Albert e Whetten (1985), Brewer (1991), Charaudeau (2009), Jung (1964; 2000; 2009) e Mainguenu (2008).

Já o terceiro capítulo, deu espaço para uma análise de ferramentas utilizadas para a identidade de marca, estabelecendo uma relação de tais ferramentas com o *self* utilizando a perspectiva das dimensões apresentadas no capítulo anterior e ainda sob a ótica de Wheeler (2019), dentre outros autores.

Por último, no capítulo quarto, a autora se dedicou a descrever pressupostos para a construção do *self*, levando em consideração principalmente o contexto das *startups*. Todo o aporte teórico anteriormente levantado, serviu de sustentação para que se chegasse neste capítulo final. Nele, a autora listou uma série de ações que podem ser tomadas para que a organização obtenha sucesso na construção de seu 'espírito-diretor'. Apesar dessa etapa poder ser considerada como o ápice da pesquisa, não se pode dispensar a contribuição de tudo o que se apresenta nos capítulos anteriores.

Portanto, a resposta para a problemática foi atingida ao se chegar a ações que apontem caminhos que *startups* possam percorrer, antes mesmo do trabalho de identidade visual, ou outros relacionados. Além disso, imaginando o momento em que um *briefing* for realizado, essa organização terá pelo menos, algumas das respostas necessárias para a construção de sua marca com maior sucesso.

Assim, de forma geral, buscou-se por meio desta pesquisa contribuir com as áreas do Design e Gestão como um todo. Outras ferramentas podem ainda ser geradas a partir das discussões deste trabalho, e mesmo incorrer em desdobramentos de quadros que foram abordados ao longo das discussões e que, em função do objetivo da pesquisa, acabaram por não ser desenvolvidos aqui. Levando-se em consideração o que propõe a própria fenomenologia, é até mesmo desejável que esse tipo de transformação dos resultados do trabalho aconteça, entendendo-os como algo inacabado, em constante construção, assim como o próprio conceito de *self*.

Ainda assim, espera-se que profissionais do Design também possam contar com esse texto em sua atuação. Pois, é muito provável que em seu contato com tais empresas, seja no design da identidade visual, como profissional de marketing ou outra área, acabe por se encontrar em uma situação em que tal clareza acerca do *self* organizacional possa ser necessária, conduzindo outros também por esse caminho.

Já às organizações, diante do que é proposto neste trabalho, se apresentam novos caminhos que podem possibilitar benefícios a partir das reflexões apresentadas, assim sendo, espera-se que os resultados aqui apresentados sirvam de suporte para outras discussões em torno do processo identitário e até mesmo, de governança empresarial.

Por fim, de forma particular para a autora, este trabalho proporcionou importantes reflexões, o que levou a um amadurecimento profissional. E ainda, a percepção do potencial de desenvolvimento e ampliação das descobertas aqui retratadas para que se transformem em serviço consultivo para projetos em startups ou que estejam relacionados à inovação, não se dispensando a possibilidade de aplicação em qualquer empresa, atentando-se para as devidas adaptações.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000
- ALBERT, Stuart, WHETTEN, David. A. **Organizational Identity**. Research in Organizational Behavior, 1984, volume 7, 263-295.
- ALLUM, Nicholas C., BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Qualidade, Quantidade e Interesses do Conhecimento**: evitando confusões. In: BAUER, Martin, GASKEL, George. Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- AMOSSY, Ruth. **Da noção retórica de ethos à análise do discurso**. In: Imagens de si: a construção do ethos. 1 ed. São Paulo: Contexto, 2008.
- AGÊNCIA BRASIL. **Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empreendedores> Acessado em 30/06/2022
- BAUMAN, Zygmund. **Aprendendo a pensar com a sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.
- BAUMAN, Zygmund. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BICUDO, Maria A. V. **A pesquisa Qualitativa Fenomenológica**: interrogação, descrição e modalidades de análise. In: Maria Aparecida Viggiani Bicudo. (Org.). Pesquisa qualitativa segundo a visão fenomenológica. 1ªed. São Paulo: Editora Cortez, 2011, v., p. 41-74.
- BRANDÃO, Helena N. **Enunciação e Construção do Sentido**. In: Comunicação e Análise do Discurso. São Paulo: Editora Contexto, 2012.
- BECHTER et al. **Advertising between Archetype and Brand Personality**. MDPI, 2016.

BLANK, Steve, DORF, Bob. **Startup**: Manual do Empreendedor: O guia passo a passo para construir uma grande empresa. [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BRASIL. **Lei nº 182, de 1 de junho de 2021**. Institui o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da União: Edição: 103 | Seção: 1 | Página: 1, Brasília, DF, p. 1-10, 2 jun. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-complementar-n-182-de-1-de-junho-de-2021-323558527>. Acesso em: 2 jul. 2022.

BREWER, Marilynn B. **The social self**: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychological Review*, 1991, 17, 475-482.

BREWER, Marilynn B., Gardner, Wendi. **Who is this 'We'?** Levels of Collective Identity and *Self* Representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, Vol.71, No. 1, 83-93.

CHARAUDEAU, Patrick. **Identidade social e identidade discursiva**: o fundamento da competência comunicacional, In : PIETROLUONGO, Márcia. (Org.) O trabalho da tradução. Rio de Janeiro : Contra Capa, 2009, p. 309-326., 2009. Disponível em: <http://www.patrick-charaudeau.com/Identidade-social-e-identidade.html> Acesso: 05/06/2022

CHAUÍ, Marilena. **O que é ideologia**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

DIRETRIZ. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/diretriz/>>. Acesso em: 30/08/2022.

FIORIN, José L. **Elementos de análise do discurso**. 13. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2005.

FIGARO, Roseli (org.). **Comunicação e Análise do Discurso**. São Paulo: Editora Contexto, 2012.

FOREMAN, Peter, WETTEN, David A. **The Identity Paradox and Expanded Framework of Organizational Identity**. Proceedings of the New Frontiers in Management and Organizational Cognition Conference, 2012.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6. ed. Barueri: Grupo GEN,

2017.

GIORGI, Amedeo. **Phenomenology and Psychological Research**. Pittsburgh: Duquesne University Press, 1985.

GOBÉ, Marc. **Brandjam: o design emocional na humanização das marcas**. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

GONÇALVES-NETO, José U., FERREIRA DE LIMA, Aluiso. **Usos e significados de “self” e “identidade” em Mind, Self e Society**. Revista Científica Guilherme de Ockham, vol.15, no.1, 2017. Universidade de San Buenaventura, Colombia. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105352363007> Acesso em: 25/05/2022.

IBRD. Doing Business. **Classificação das economias**. Disponível em: <https://archive.doingbusiness.org/pt/rankings> Acesso em: 19/07/2022.

JACOBS, Claus Dietrich; OLIVER, D.; HERACLEOUS, L. (2008). **Constructing Organizational Identity Through Embodied Metaphors**. Academy of Management Proceedings, 2008(1), pp. 1-6. Academy of Management, New York

JUNG, Carl Gustav. **Tipos psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 2009.

JUNG, Carl Gustav. **A natureza da psique**. Petrópolis: Vozes, 2000.

JUNG, Carl. **O Homem e seus símbolos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1964.

MAINGUENAU, Dominique. **A Propósito do Ethos**. In: Ethos Discursivo. São Paulo: Editora Contexto, 2008.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**, 3ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597009088/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

MAGALHÃES, Anderson S., KOGAWA, João. **Pensadores da análise do discurso: uma introdução**. Jundiaí: Paco Editorial, 2019.

MAURYA, Ash. **Comece sua startup enxuta: aprenda a aplicar a metodologia lean em seu (novo) negócio**. São Paulo: Saraiva, 2018.

MATOS, Fernando, RADAELLI, Vanderleia. **Ecosistema de startups no Brasil: estudo de caracterização do ecossistema brasileiro de empreendedorismo de alto impacto.** Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2020. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/ecossistema-de-startups-no-brasil-estudo-de-caracterizacao-do-ecossistema-de-empreendedorismo-de> Acessado em 05/05/2022.

MEYER, Guilherme C. **Conflito, negociação e transformação: o Designer e o Processo de Desenvolvimento de Produto.** Tese. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2010.

MILES, Libby. **Institutional Critique: a rhetorical methodology for change.** College Composition and Communication, [S.L.], v. 51, n. 4, p. 610, jun. 2000. JSTOR.

MLabs. Como criar uma persona, 2022. Disponível em <https://www.mlabs.com.br/blog/como-criar-uma-brand-persona> acessado em 28/08/2022.

MORRIS, Charles W. **Mente, self e Sociedade.** Petrópolis: Editora Vozes, 2015.

MOTTA, Ana R., SALGADO, Luciana. (org.) **Ethos Discursivo.** São Paulo: Editora Contexto, 2008.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos.** 6 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

OSTERWALDER, Alexander. **The Value Proposition Canvas.** Disponível em <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas> Acesso em 17/09/2022.

OSTERWALDER, Alexander et al. **Value Proposition Design: Como construir propostas de valor inovadoras.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

PHILLIPS, Peter. L. **Briefing: a gestão do projeto de design.** São Paulo: Blucher, 2017.

POSSENTI, Sirio. **Apresentação da análise do discurso.** S. J. do Rio Preto: Glotta, 1990.

PORTER, James et al. **Institutional Critique: A Rhetorical Methodology for Change.** College Composition and Communication, vol. 51, no. 4, 2000, pp. 610–42. JSTOR.

Disponível em <<https://www.jstor.org/stable/358914?origin=crossref>> Acesso em: 03/03/2022.

PRESSUPOSTO. *In*: HOUAISS, Grande Dicionário. Uol, 2022. Disponível em: <https://houaiss.uol.com.br/corporativo/apps/uol_www/v6-0/html/index.php#2/>.

Acesso em: 20/11/2022.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos. [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SEBRAE. **O que é uma startup?** Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>

Acessado em: 30/06/2022

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**.3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

Disponível em <<https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>> Acesso em 20/11/2022.

UNIVILLE, 2022. **Site institucional**. Disponível em < <https://www.univille.br>> Acesso em 21/07/2022.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WHEELER, Alina. **Design de Identidade da Marca**: Guia Essencial para Toda a Equipe de Gestão de Marcas. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

WHETTEN, David A. **Albert and Whetten Revisited**: strengthening the concept of organizational identity. *Journal Of Management Inquiry*, [S.L.], v. 15, n. 3, p. 219-234, set. 2006. SAGE Publications.

XAVIER, Adilson. **Storytelling**: histórias que deixam marcas. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017

ZUCKERMAN, Ezra W. **The categorical imperative**: securities analysts and the illegitimacy discount. *American Journal of Sociology*, 104, 1398-1438.

VAN MANEN, Max. **Researching lived experience**: human science for an action sensitive pedagogy. New York : State University of New York Press, 1990.

VOLÁTIL. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/volatil/>>. Acesso em: 27/07/2022.

