



LICIANE CRISTINA ANDREATTA

**ADAPTANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL DAS
EMPRESAS DE TECNOLOGIA DO VALE DO SILÍCIO NO
BRASIL**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Cláudio de Souza Pereira
Orientador

Curitiba – PR
2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

Adaptando a cultura organizacional das empresas de tecnologia do Vale do Silício no Brasil

Elaborado por Liciane Cristina Andreatta e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 30 de junho de 2017

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Cláudio de Souza Pereira
Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Liciane Cristina Andreatta, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG 1/15 - Curitiba, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE no período de 26/06/15 a 02/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Adaptando a cultura organizacional das empresas de tecnologia do Vale do Silício no Brasil**, é autêntico e original.

Curitiba, 30 de junho de 2017.

Liciane Cristina Andreatta

AGRADECIMENTOS

Aos professores e colegas de classe que durante esse período me trouxeram muito conhecimento e me proporcionaram crescimento pessoal e profissional. Ao EBANX, que me ajudou do início ao fim com essa oportunidade e conquista. A minha família, ao meu namorado e a Léia que me apoiaram incondicionalmente e abdicaram de seu tempo de lazer nos finais de semana para que eu pudesse estudar e chegar até aqui.

*A Deus, que me concedeu a vida e me deu força nos momentos mais difíceis.
A minha família e namorado, que estiveram ao meu lado, sempre.
A Léia, que chegou e mudou magicamente a minha vida.*

RESUMO

Muitas empresas de tecnologia no Brasil que seguem uma modelagem organizacional tradicional estão buscando se adequar a uma modelagem contemporânea, com estruturas mais horizontais e enxutas, de alto grau de autonomia e com equipes multidisciplinares. Este trabalho se propõe a provocar uma reflexão sobre como as empresas brasileiras de tecnologia podem adaptar seus modelos de cultura organizacional baseados nos parâmetros adotados pelas *startups* e empresas do Vale do Silício, nos Estados Unidos. É apresentada uma comparação entre os modelos tradicionais, mais verticalizados, burocráticos, menos eficientes e competitivos *versus* o modelo contemporâneo organizacional praticado no Vale do Silício. Dessa forma, é estabelecida uma análise descritiva detalhada da modelagem organizacional adotada pelas empresas mais importantes, bem como *startups*, sediadas no Vale do Silício, embasada em entrevistas com executivos, sócios e fundadores dessas empresas, assim como em autores cujas obras desmembram os termos da modelagem organizacional moderna, ressaltando o caráter menos burocrático, a divisão departamental mais enxuta, as distribuições hierárquicas mais niveladas, denotando o perfil horizontal do modelo. Em seguida, são estudadas as características das pessoas envolvidas, demonstrando que o talento, o conhecimento, o caráter brilhante e a dedicação à empresa e aos projetos, bem como outras tantas qualidades dos membros que integram os grupos de trabalho, são cruciais para o sucesso dessas empresas. Por fim, são levantadas as hipóteses e sugeridas medidas adaptativas e transitórias, que possam levar as empresas brasileiras a integrarem esse modelo, quer sejam elas antigas e estabelecidas, mas que precisam se reinventar a fim de manterem competitividade e espaço no mercado, quer sejam novas empresas, já inspiradas e concebidas nos moldes dos *cases* bem-sucedidos do Vale do Silício.

Palavras Chave: modelagem organizacional, equipes multidisciplinares, autonomia, gestão.

ABSTRACT

Many technology companies in Brazil that follow a traditional organizational modeling are seeking to adapt to a contemporary modeling, with more horizontal and lean structures, high degree of autonomy and multidisciplinary teams. This paper aims to provoke a reflection on how Brazilian technology companies can adapt their models of organizational culture based on the parameters adopted by startups and companies in the Silicon Valley in the United States. A comparison is made between traditional, more upstream, bureaucratic, less efficient and competitive models versus the contemporary organizational model practiced in Silicon Valley. In this way, a detailed descriptive analysis of the organizational model adopted by the most important companies, as well as startups, located in Silicon Valley, which is based on interviews with executives, partners and founders of these companies, as well as in authors whose works dismember the terms of the modeling Organizational structure, emphasizing the less bureaucratic character, the leaner departmental division, the more level hierarchical distributions, denoting the horizontal profile of the model. Next, the characteristics of the people involved are studied, demonstrating that the talent, knowledge, brilliance and dedication to the company and the projects, as well as other qualities of the members of the work groups, are crucial for companies success. Finally, the hypotheses are raised and suggested adaptive and transitional measures, which may lead Brazilian companies to integrate this model, whether they are old and established, but need to reinvent themselves in order to maintain competitiveness and market share, whether new Companies, already inspired and designed along the lines of the successful cases of Silicon Valley.

Key Words: organizational modeling, multidisciplinary teams, autonomy, management.

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema	10
1.2 Problema	10
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.1 Objetivos Intermediários	11
1.4 Delimitação do tema	11
1.5 Relevância do estudo	11
1.6 Hipóteses da pesquisa	12
1.7 Metodologia de pesquisa	12
2 CULTURA ORGANIZACIONAL	14
3 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL	18
3.1 Tipos de Modelagem Organizacional	20
3.2 Estruturas Organizacionais	21
3.2.1 Estruturas verticais e horizontais	22
4 VALE DO SILÍCIO	24
4.1 Autonomia	26
4.2 Perfil dos profissionais	29
4.3 Estrutura horizontal e tamanho dos times	31
4.4 Missão, Visão e Valores	35
4.5 Capital de Investimento e Aceleração	37
5 EMPRESAS DO BRASIL COM TRAÇOS CULTURAIS DO VALE DO SILÍCIO	42
5.1 Nubank	42
5.2 Resultados Digitais	46
5.3 Conta Azul	49
6 CONCLUSÃO	53
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Empresas de tecnologia surgem no mercado brasileiro com uma frequência maior devido ao avanço da tecnologia da informação, a necessidade da criação de produtos digitais, a descoberta de demandas reprimidas e a rápida velocidade das mudanças provenientes da globalização. Essas empresas, em grande parte, nascem inspiradas em modelos de gestão, estruturas e culturas organizacionais praticados por várias empresas de tecnologia situadas no Vale do Silício. A inspiração é oriunda do sucesso e resultado que tais empresas têm apresentado em tão pouco tempo de vida, sendo algumas já reconhecidas mundialmente.

Algumas empresas, já existentes no mercado por anos e consideradas consolidadas, também estão em busca de adaptarem suas estruturas inspiradas nessa cultura e arquitetura organizacional do Vale do Silício. Reinventar-se e rever o modelo de estrutura organizacional tem sido muito comum nessas empresas que seguem modelagens tradicionais de arquitetura organizacional, a fim de se manterem competitivas e, portanto, não perderem espaço no mercado.

1.2 Problema

Como adaptar a cultura empresarial do Vale do Silício, com equipes multidisciplinares de alto desempenho e com muita autonomia, nas empresas brasileiras?

Diante desse problema, será necessário levar em consideração que a realidade e a capacitação da mão de obra das empresas brasileiras são bem diferentes das empresas no Vale do Silício. Também serão considerados fatores como estruturas horizontalizadas e mais enxutas, menos burocracias nos processos, mais autonomia para os colaboradores das equipes, motivação como fator essencial, clima organizacional e a formação de equipes multidisciplinares de alta performance.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é identificar quais são as principais características que influenciam no sucesso da cultura organizacional multidisciplinar e de alta autonomia de

empresas de tecnologia do Vale do Silício comparadas a algumas empresas que já replicam essa cultura no Brasil.

1.3.1 Objetivos Intermediários

- Entender o modelo de cultura e arquitetura organizacional de empresas com modelagem contemporânea do Vale do Silício;
- Entender como a autonomia nas equipes impactam no resultado final dos times e das organizações;
- Relacionar como profissionais altamente capacitados, comprometidos e motivados são importantes para equipes onde todos têm autonomia;
- Relacionar como cultura, valores, missão e visão da organização impactam no clima organizacional, a criatividade e inovação;

1.4 Delimitação do tema

O campo desse trabalho será limitado as teorias e conceitos de modelagens organizacional; na evolução dos modelos gerenciais; em equipes de alto performance (EAP); em conceitos como autonomia e motivação; na cultura empresarial e organizacional das empresas de tecnologia do Vale do Silício e replicação desses conceitos em algumas empresas de tecnologia no Brasil.

1.5 Relevância do estudo

Tanto empresas de tecnologia novas quanto as já existentes buscam maneiras de adaptar a sua cultura e arquitetura organizacional para manterem-se competitivas. Algumas mudanças já são observadas: a chegada da geração Y e Z nas organizações, o avanço da tecnologia da informação, a rápida velocidade das mudanças nas organizações impulsionadas pela grande concorrência e o descobrimento de demandas reprimidas no mercado. Em meio a todas essas mudanças alguns modelos diferenciados que se inspiram em empresas de tecnologias como o Google, Spotify, Airbnb, Uber, Twitter e Facebook entre outras empresas situadas no Vale do Silício, se ressaltam pelo seu resultado excepcional e rápido. Devido a esse sucesso em curto prazo, muitas empresas de tecnologia nacionais estão tentando replicar esse modelo no Brasil, às vezes, sendo muito bem-sucedidas, outras, porém, sem muito sucesso. Esse trabalho se propõe a ajudar a identificar maneiras pelas quais essas empresas possam adaptar sua cultura e arquitetura organizacional e/ou criar núcleos de inovação, seguindo os moldes de muitas *startups* do Vale do Silício.

1.6 Hipóteses da pesquisa

Esse trabalho parte das seguintes suposições:

1. Equipes com menos hierarquia e com estruturas mais horizontais e com alto grau de alinhamento estratégico são necessárias para o sucesso da cultura empresarial do Vale do Silício;
2. É essencial que as equipes sejam formadas por pessoas com capacidades e competências acima da média de mercado.
3. Os indivíduos precisam compartilhar e estarem completamente alinhados com a cultura, a missão, a visão e os valores da organização.
4. O investimento de capital de risco nas empresas do Vale do Silício também é importante para o sucesso das mesmas.

1.7 Metodologia de pesquisa

As etapas do desenvolvimento da pesquisa e seu respectivo cronograma constam de: Fase 1) Leitura da referência bibliográfica sugerida, ocorrida em abril de 2017; Fase 2) Coleta de dados, compilação dos artigos, pesquisas, entrevistas, em bibliotecas e na internet, ocorrida em maio de 2017; e finalmente Fase 3) Desenvolvimento e formatação do texto deste trabalho, ocorrido em junho de 2017.

Diante do contexto das empresas do Vale do Silício se destacarem pela estrutura organizacional distinta dos padrões tradicionais, e diante do sucesso destas empresas, surge no autor a curiosidade de conhecer melhor essa cultura, a fim de aprender suas bases e aplica-las, na medida do possível, no próprio ambiente de trabalho. Tal conhecimento servir-se-á, sem dúvida, como subsídio para ascensão na carreira. Algumas importantes empresas brasileiras, como Nubank, Ebanx, Resultados Digitais, Conta Azul, etc, já sinalizam a adoção dessa cultura, em fase de transição, experimentando adaptações nesse processo de implantação dessa nova estrutura, focando em resultado e excelência para garantir seus lugares no mercado.

Os procedimentos e os instrumentos de coleta de dados se deram na busca de uma referências bibliográfica acerca da fundamentação teórica vasta e sólida, explorando os autores mais respeitados, tais como Frederick Taylor, de Os Princípios da Administração Científica; Edgar H Schein, da Cultura Organizacional e Liderança; e tantos outros, a fim de trazer confiabilidade e maximizar os resultados deste trabalho.

A análise e discussão dos dados coletados está apresentada com base não só teórica, mas prática, enriquecida com entrevistas de sócios, fundadores, investidores e especialistas das maiores empresas referência nesse contexto, mas também com sucintos estudos de casos de sucesso, traçando um panorama das empresas brasileiras que estão, em variados graus e estágios, adotando a cultura organizacional do Vale do Silício. Trata-se, portanto, de uma abordagem qualitativa descritiva do tema, Modelo Organizacional do Vale do Silício, no contexto das empresas brasileiras e suas implicações, vantagens e desvantagens.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

“Faça da sua empresa um ambiente ímpar, com jeito e estilos próprios. Um lugar onde todos querem estar e voltar ainda mais no dia seguinte” Mauricio Benvenuto

Cultura organizacional é um tema que vem recebendo cada vez mais importância no meio empresarial. Tal fenômeno está relacionado ao fato das organizações estarem percebendo a importância dos indivíduos como capital humano para o sucesso e para o alcance dos lucros e dos resultados positivos tão almejados das organizações.

Schein (apud, MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 302) cita que:

A cultura de uma organização é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e os valores que permeiam essa organização, além dos objetivos visíveis e físicos da mesma, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração etc.

Schein (apud, MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 302) defende que o conceito de cultura em uma organização é bastante complexo de ser compreendido e difícil de ser definido, mas que todo o esforço e investimento das organizações no entendimento dessa questão é bastante importante para o bem, longevidade e o sucesso da mesma.

Concordando e complementando a definição anterior de Schein, aparece Hofstede (apud SARAIVA, 2002, p. 191), que define que a cultura organizacional é um “universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização sendo derivada de um ambiente social específico”. E ainda seguindo essa linha de pensamento encontramos Chiavenato (2004, p. 296), que define cultura organizacional como “o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização”.

As definições, muito similares, de cultura organizacional citadas pelos autores podem também ser aplicadas para a definição de indivíduos em um contexto geral: além de serem compostos por características físicas e visíveis, também são formadas por crenças, experiências, hábitos e histórias de vida que influenciam as suas atitudes, a maneira de suas escolhas e a tomada de decisões e, conseqüentemente, o resultado final de suas ações. Portanto, indivíduos estão inclinados a buscar por organizações que possuam uma cultura organizacional nas quais eles

possam ser mais facilmente inseridos, cujos valores e crenças possam ser partilhados sem a necessidade de serem modificados ou inibidos.

O artigo Cultura Organizacional: Estudo Em Uma Empresa De Distribuição (AMORIM, Patrícia Jerônimo; SANTOS, Marcos Ferreira; SILVA, Joséia Rita da, 2010, p. 3), complementa que “A partir disso, é necessário que os membros tenham comportamentos semelhantes para compartilharem juntos os momentos do dia a dia e tomarem como certo aquilo que a empresa visa como objetivos e metas a serem alcançadas.”. Com essa afirmação, fica ainda mais evidente a forte relação entre cultura organizacional e os indivíduos, uma vez que organizações são compostas e formadas por pessoas e que as mesmas dependem dos indivíduos para os resultados positivos, para lucros e para um excelente desempenho.

“A cultura devora a estratégia no café da manhã” Peter Drucker

Buscando por definições mais práticas de cultura organizacional, encontramos Bateman e Snell (1998, p. 258), que dizem que cultura organizacional é “o conjunto de suposições importantes partilhadas pelos membros da empresa a respeito da organização, suas metas e práticas. É um sistema de valores partilhados”.

Então percebemos que de um lado temos a organização e do outro lado os indivíduos que compõe a mesma. A cultura organizacional é o meio que vai ditar como a relação e interação entre organização e indivíduos deve funcionar no dia a dia. Ela é a responsável por ditar e definir as regras e normas da organização que devem ser seguidas pelos indivíduos e ainda vai definir e ditar como serão os comportamentos, crenças, valores, cerimônias, rituais, tradições e hábitos. A cultura organizacional define como são todos esses aspectos, sejam eles dos mais simples e rotineiros até os que envolvem decisões de mais alto nível estratégico. Ela também é responsável por definir o grau de autonomia ou liberdade e o grau de lealdade expresso por funcionários com relação às suas empresas.

Chiavenato (2004, p. 296), diz que a cultura organizacional representa a “maneira costumeira de pensar e fazer as coisas, e que é compartilhada por todos os membros da organização.”. Com essa definição, entendemos que a cultura organizacional dita como as decisões são tomadas, como as tarefas e projetos são executados, dita e define a maneira de comunicação entre os

indivíduos e departamentos é realizada, se mais formalmente ou informalmente. Ela também pode definir a maneira de vestir dos indivíduos, por exemplo, com ou sem uniforme, com trajes mais formais ou sociais ou mais informais. Pode ainda ditar a maneira em que o espaço físico de trabalho foi construído, se de maneira que isola os departamentos e indivíduos e assim criando uma cultura organizacional mais “departamentalizada”, burocrática e com mais barreiras de comunicação ou ainda um espaço físico que promove a comunicação e tomada de decisão rápida. Ainda na definição de Chiavenato, entendemos que a cultura organizacional também é vista e manifestada entre todos os indivíduos da organização, em todas as áreas e departamentos, entre todas as faixas etárias e em todos os papéis e níveis hierárquicos. E quando falamos em cultura organizacional e níveis hierárquicos, é interessante também trazer a visão de Schein, que relaciona cultura organizacional e liderança (SCHEIN, 2009, p. 1):

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas. Quando alguém introduz a cultura no plano que orientam e restringem o comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda.

Schein (2009) também defende que os fundadores das organizações devem exteriorizar seus próprios pressupostos e valores e tornar isso parte da organização. Os líderes subsequentes incorporam e transmitem a cultura formada pelos valores e pressupostos dos fundadores. O autor faz algumas recomendações aos gerentes/líderes: (1) não super-simplificar a cultura e não confundi-la com outros conceitos úteis, tais como "clima", "valores" e "filosofia corporativa", (2) não assumir que a cultura afeta apenas o lado humano do funcionamento da organização, mas que influi em vários outros aspectos, (3) não supor que a cultura pode ser livremente manipulada, (4) não assumir que há culturas melhores que outras, e (5) não partir do suposto que todo e qualquer aspecto da cultura é relevante para a efetividade da organização.

Na definição abaixo de Schein (2009), entendemos que cultura organizacional é um grupo de representações e de ideais que são definidos pelos líderes e naturalmente aceitas pelos

indivíduos e depois tudo isso é ensinado aos novos indivíduos da organização, como uma maneira certa de pensar e agir dentro da cultura daquela organização.

A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

A cultura organizacional pode ser resumida como o jeito de ser e de pensar de uma organização e a maneira de organização da empresa para executar as coisas, das mais rotineiras até as mais estratégicas. Ela consiste nas características únicas e específicas de cada organização, consiste em seus valores, crenças, pressupostos, regras, normas, princípios, meios de linguagem, rituais, cerimônias, tradições, hábitos, políticas de gestão, estruturas e processos implantados pela organização e que são partilhados por todos os seus membros.

3 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

Enquanto a cultura organizacional pode ter a sua definição resumida como o jeito de ser e de pensar de uma organização, a arquitetura de uma organização, segundo Rocha (2010), é como “um conjunto de características relativas ao seu tipo, tamanho, sistema produtivo utilizado, ferramentas dos gestores, grau de informatização, estrutura e capacitação de recursos humanos.”.

Nadler, Gerstein, Shaw (1994) definem arquitetura organizacional como:

... ampla série de decisões que os administradores tomam sobre as organizações. Para tanto, deve-se considerar: como a arquitetura permitirá à organização suas várias estratégias e realizar o trabalho exigido; como a arquitetura da organização se harmonizará com as pessoas da organização ou terá impacto sobre elas.

A arquitetura organizacional caminha muito próximo da cultura organizacional, com a função de auxiliar em todo o processo de planejamento, análise, processos, ferramentas e decisões da organização alinhando com os objetivos e estratégias da organização para a obtenção dos resultados positivos e lucrativos. Assim como já foi mencionado no capítulo de cultura organizacional, a arquitetura também deve ceder uma atenção muito especial aos indivíduos, pois a arquitetura desenhada da organização tem que ser não somente seguida, mas também partilhada e harmonizada por todos os indivíduos que de alguma maneira desempenham um papel na organização, sejam eles internos ou externos.

Nadler, Gerstein, Shaw (1994) citam duas coisas importantes que devem estar presentes para que uma empresa atinja um bom resultado e desempenho com a sua arquitetura organizacional: (1) a combinação de arquitetura/estratégia, levando a reflexão de como a arquitetura vai levar a organização executar todas as suas estratégias de maneira bem-sucedida, (2) a combinação arquitetura/cultura, levando a reflexão de como a arquitetura vai ser aceita, executada e harmonizada com os indivíduos que trabalham na organização. Com essa segunda combinação trazida pelos autores supracitados, mais uma vez fica evidente a relação forte entre cultura e arquitetura organizacional.

A arquitetura precisa ser estruturada de maneira muito consciente pois ela vai ser responsável por facilitar a maneira que os novos projetos e processos da organização serão realizados e

executados. Ela não tem foco e nem tenta aperfeiçoar o passado, mas ele é a responsável por ajudar a organização a construir seu futuro e a facilitar todos os processos de inovação.

Ao falar de arquitetura organizacional e construção de futuro, Araújo (2007), diz

A arquitetura organizacional diz “construamos o futuro!” Isso apenas será viável por meio do rompimento com as práticas correntes empresariais. Assumir uma postura de arquiteto perante a organização de novas e mais fortes estruturas, habilidades, conhecimentos e, principalmente, a aquisição de maior capacidade para lidar com os desafios de amanhã.

Para construir uma arquitetura organizacional onde a empresa opere em um grau de excelente performance e de resultados positivos, é necessário a implementação dos “Sete Cs”, que são as competências que sustentam os processos e a maneira pela qual a organização atinge seu propósito.

Araújo (2007) também defende que para uma organização atinja alta performance é necessário que haja um equilíbrio entre os “Sete Cs”. Sintetizando em tópicos, temos:

- **Clima bom ou cuidado**, caracterizado por uma atmosfera de zelo e carinho e atenção por todos os indivíduos, estendendo para fornecedores, clientes e comunidades.
- **Criação conjunta ou co-criação**, caracterizada por envolver todos os indivíduos na visão corporativa, olhando para o presente e desenhando o futuro.
- **Comprometimento ou compromisso**: caracterizada pela dedicação dos indivíduos de maneira a converter em prática todo o propósito que foi criado conjuntamente.
- **Confiança**: caracterizada pela convicção de que todos os indivíduos têm capacidade de implantar uma empresa bem-sucedida e de alta performance.
- **Comunicação**: caracterizada pela maneira de relacionamento entre os indivíduos, que estão sempre atualizados e alinhados em todas as etapas do processo.
- **Celebração e correção do curso ou rota**: caracterizado pela celebração conjunta dos indivíduos pelo sucesso e buscando sempre o realinhamento dos indivíduos com os principais objetivos estratégicos.

- **Conexão:** caracterizada pelo estabelecimento das pontes operacionais entre a visão corporativa e a realidade da empresa, orquestrando a implementação dos passos necessários.

A utilização dos “Sete Cs” facilita a implantação e o sucesso da arquitetura organizacional nas empresas que possuem diferentes tipos de modelagem baseado em diferentes necessidades e ramos de atuação. Existem três principais tipos de modelagem organizacionais praticada pelas organizações.

3.1 Tipos de Modelagem Organizacional

A arquitetura organizacional é responsável por pensar em aspectos de uma organização tais como: especificação de como as tarefas serão realizadas e como será a divisão de trabalho, a padronização de procedimentos e normas das tarefas, a coordenação das atividades, a maneira de tomada de decisões, que podem ser centralizadas ou descentralizadas e também o tamanho das equipes e unidades de trabalho. A maneira que esses elementos da arquitetura organizacional são organizados e seguidos pelas empresas podem ser classificados como modelagem: tradicional, moderna e contemporânea.

A modelagem tradicional é caracterizada pelo seu caráter autoritário, hierárquico, vertical, mecanicista e burocrático, características típicas do legado de design de Taylor e Fayol. As organizações que praticam a modelagem organizacional possuem linhas mais formais de comunicação, centralização das decisões e hierarquia vertical com aspecto piramidal. Nessa modelagem algumas organizações têm as suas decisões políticas e estratégicas muitas vezes tomadas pela chefia colegiada e cabe ao chefe executivo a responsabilidade pela execução das decisões do colegiado. Esse processo faz com que a tomada de decisões seja mais assertiva, pois é feita por especialistas e com pontos de vistas mais gerais, porém as decisões são mais demoradas e existe uma fraqueza na direção de operações cotidianas. Nessa modelagem também existe uma disciplina mais rígida por parte dos funcionários e um apego grande a normas e regulamentos. (TAYLOR 2008)

A modelagem moderna é caracterizada pela construção orientada pela abordagem sistêmica, comportamental e orgânica, proveniente da arquitetura behaviorista e influenciada pelas ciências do comportamento. As organizações que aplicam a modelagem moderna apresentam

preocupações com o ser humano e com o seu grupo social e com aspectos psicológicos e sociológicos. O nível de produção nessa modelagem é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos salariais e materiais de produção. A hierarquia é mais ou menos descentralizada e flexível, mas ainda existe a departamentalização, cada área dedicando-se ao desempenho de uma única função. Nessa modelagem as organizações são vistas como sistemas cooperativos com permanentes interações com o ambiente.

“Esse mundo em ordem não é um mundo acabado, é movimento, vida, turbulência” Bwa de Burkna e Mali

A modelagem contemporânea é fruto do aumento do nível de globalização e da maior velocidade das mudanças tecnológicas. Ela tem nos fatores de mercado e na evolução tecnológica as suas bases, de onde surgem soluções participativas e horizontais. Nessa modelagem a gerência é participativa e o empoderamento dos indivíduos é praticado, pois a organização passa a confiar mais nos funcionários. Os fatores motivacionais são levados fortemente em consideração e o caos é considerado a regra e a ordem é considerada a exceção. A estrutura hierárquica é horizontal, muitas vezes sendo realizadas com bases em projetos, no qual a equipe do projeto é dividida em várias unidades funcionais. Esse tipo de estrutura trás a vantagem de uma equipe estar voltada para um objetivo único e com grau de alinhamento alto. A comunicação é informal e é usada como uma fonte de integração entre as pessoas.

3.2 Estruturas Organizacionais

Segundo Oliveira (2006, p.12) a definição de estrutura organizacional é:

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Com essa definição de Oliveira (2006), entendemos que a estrutura organizacional é responsável por ditar como serão organizados os processos da empresa, como será a relação hierárquica entre as pessoas e também como será o processo de comunicação. Elas são classificadas de duas maneiras:

- **Formal:** Também chamada de orgânica. É representada por um organograma e a

comunicação é formal, pois a mesma só acontece se os colaboradores têm relação diretas com os outros no organograma. Organograma é uma representação gráfica das atividades e de determinados aspectos da organização de forma visual (DAFT, 2008; OLIVEIRA, 2006). A estrutura formal é rígida, inflexível e tem grande centralização das tomadas de decisões nas áreas, pois tem hierarquia vertical.

- **Informal:** Também chamada de mecânica. A comunicação entre as partes acontece fora do organograma, feita de maneira espontânea e natural. Ela pode ajudar a empresa, pois a comunicação é mais rápida, porém o ambiente se torna mais instável, já que não existem processos e regras a serem seguidos. A estrutura informal é mais fluída e mais flexível com maior descentralização das decisões, com hierarquia vertical.

3.2.1 Estruturas verticais e horizontais

A estrutura de organizacional de uma empresa pode variar de acordo com a sua área e modelo de negócio, de acordo com o tamanho da empresa e quantidade de funcionários e das necessidades específicas de cada empresa. Existem alguns tipos básicos de estruturas organizacionais, dentre elas a estrutura vertical e horizontal.

Segundo Corr S. Pondent (2013), no artigo Vantagens e desvantagens de estruturas organizacionais, traduzido por Wanderson David, temos que:

A estrutura vertical funciona como um modelo de pirâmide hierárquica baseada em uma cadeia de comandos que começa pelo topo da pirâmide, geralmente o presidente da empresa, e que vai descendo até os outros departamentos da pirâmide. Existe a presença muito forte de uma hierarquia entre as pessoas e o que elas controlam.

Tamara Ribeiro Ferreira (2014), em sua monografia, também define a estrutura vertical como:

Uma estrutura de maior densidade organizacional. Nessa estrutura existe uma redução muito grande de autonomia e autoridade das áreas subordinadas e as respostas para os processos tornam-se mais burocráticas. Uma das grandes desvantagens desse modelo é que a comunicação é formal e não é estimulada entre as pessoas de níveis diferentes.

Hansen e Nohria (2004) concordam que na estrutura vertical existe uma forte departamentalização, ou seja, as áreas da empresa são agrupadas por funções muito bem delimitadas para cada departamento como marketing, contabilidade, vendas, recursos humanos, entre outros. Os autores citam que a grande vantagem disso é a promoção do desenvolvimento

e uma maior especialização. Em contrapartida os autores comentam que as pessoas podem desenvolver uma visão simplista dos departamentos e adquirir uma dificuldade de apreciar outra visão do que é importante para a organização e, como consequência, os objetivos da empresa e as ideias inovadoras podem ser sacrificados em função dos departamentos. A estrutura vertical resulta, dessa maneira, em uma organização constituída por departamentos funcionais, onde a ordem é prezada por ser mantida e a disciplina, regras, regulamentos e os procedimentos operacionais são bem padronizados. Os autores finalizam complementando que apesar de essa ser uma estrutura antiga, ainda existem empresas que seguem esse modelo de estrutura.

Ainda para Hansen e Nohria (2014), a estrutura horizontal é caracterizada por reduzir níveis hierárquicos e isso ocorre porque os trabalhos que não agregam valor são eliminados e porque ocorre a transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos que possuem completa autonomia de decisão sobre as suas atividades dentro do processo como um todo. Nesse modelo de estrutura não existem departamentos responsáveis por tarefas e o trabalho é organizado por grupos interdisciplinares e autogeridos que trabalham sempre de maneira muito integrada. A comunicação se torna rápida e fluída tanto no sentido horizontal quanto vertical e facilitada pelo uso da tecnologia. O autor salienta que a estrutura horizontal não quer remover com as hierarquias nas organizações, mas sim trazer mais agilidade ao trabalho. As pessoas têm maior participação nas decisões da empresa, pois a informação circula livremente entre todos os níveis, o que é fundamental pois a estrutura horizontal não funciona sem a disponibilização da informação.

Na estrutura horizontal fica evidente o grau de autonomia que os funcionários exercem e também a velocidade na execução das atividades. Maior participação das pessoas é promovida na obtenção dos objetivos organizacionais aproveitando a habilidade e capacidades dos envolvidos fomentando a inovação. Os autores acreditam que as empresas que seguem essa estrutura, dando mais autonomia e poder aos funcionários, são as melhores posicionadas para competir a longo prazo e que a organização contemporânea deve focar nessa perspectiva horizontal, influenciando o espírito inovador dos colaboradores, fomentando o desenvolvimento e a implementação das inovações.

4 VALE DO SILÍCIO

“Uma região que tem a audácia de permanentemente acreditar que pode mudar o mundo. Um MBA a céu aberto, capaz de absorver com rapidez as necessidades das pessoas, criar novos ciclos de evolução e impactar de modo positivo a sociedade global” Maurício Benvenuti

Muitas empresas e startups de tecnologia surgem e em pouco tempo se tornam muito bem-sucedidas no Vale do Silício. Empresas como: Google, Facebook, Airbnb, Uber, Twitter, Apple, Netflix, LinkedIn, Tesla e Youtube são alguns dos exemplos visíveis de sucesso que nasceram nessa região e hoje são conhecidas no mundo todo. É de lá, dessa região pequena, que estão surgindo produtos e serviços que estão impactando e transformando para sempre as coisas que fazemos.

De acordo com o autor Maurício Benvenuti (2016), do livro “Incansáveis: Como empreendedores de garagem engolem tradicionais corporações e criam oportunidades transformadoras”, uma das razões dessas grandes empresas terem iniciado com um escritório no Vale do Silício, mesma razão pela qual as novas empresas escolhem iniciar lá, é por conta das transformações que surgiram na região. O autor acredita que o Vale do Silício foi responsável por criar parte das profundas transformações das últimas décadas, interferindo muito na forma como a sociedade global vive, trabalha e se relaciona. A capacidade que a região tem de evoluir e se reinventar é incrível. Benvenuti (2016) faz uma comparação do ambiente do Vale do Silício com um vulcão que entra em erupção: “Assim como um vulcão que entra em erupção frequentemente, seu ímpeto criativo e empreendedor produz novas idéias, novas tecnologias e novos modelos de negócios quase em série, um após o outro.”.










Devido a esse grande sucesso, percebe-se que muitas organizações, especialmente as de tecnologia, falam em trazer o modelo de cultura organizacional do Vale do Silício para o Brasil. Startups que surgem mais frequentemente no cenário atual já nascem replicando esse modelo. Algumas conseguem replicar parte da cultura e serem bem-sucedidas, porém outras falham ao tentar fazer o mesmo que as empresas do Vale do Silício.

E não são apenas as empresas de tecnologia do Brasil que estão inspirando seus negócios no Vale do Silício. No seu livro, Benvenuti (2016) defende que esse ecossistema do Vale do Silício está tentando ser replicado em várias regiões do mundo. Isso porque ele fomenta o nascimento das soluções do amanhã, capazes de reinventar indústrias inteiras, implodir sistemas antigos e

estabelecer novos padrões de consumo e, para quem quer inovar, é necessário ficar próximo desse ambiente, caso contrário é ser como um surfista longe do mar.

A figura abaixo, trazida por Benvenutti (2016) e extraída do relatório *Global Startup Ecosystem Ranking* descreve os principais centros de empreendedorismo do mundo e nessa figura ele relaciona os vinte ecossistemas de startups mais ativos do planeta.

Figura 1 - Os vinte ecossistemas de *startups* mais ativos do mundo

1		Vale do Silício	11		Paris
2		Nova York	12		São Paulo
3		Los Angeles	13		Moscou
4		Boston	14		Austin
5		Tel Aviv	15		Bangalore
6		Londres	16		Sydney
7		Chicago	17		Toronto
8		Seattle	18		Vancouver
9		Berlim	19		Amsterdã
10		Singapura	20		Montreal

fonte: Benvenutti (2016) *apud Global Startup Ecosystem Ranking*

“Por isso, é vital estar onde as principais inovações do mundo estão ocorrendo” Maurício Benvenutti

Por que as organizações que estão no Vale do Silício conseguem bastante sucesso no modelo de cultura que seguem? AnnaLee Saxenian (1996) atribui esse sucesso para a cultura de mobilidade e partilha do Vale do Silício. A autora defende que não existe um peso de tradição nesses ambientes e por isso desenvolveu-se uma cultura de relações abertas.

A inovação, fator muito evidente, incentivado e necessário no Vale do Silício, vai contra esse peso que a tradição representa na velocidade que as empresas buscam atualmente para manterem-se competitivas e bem-sucedidas. Porém, existem alguns outros fatores que refletem o sucesso da cultura dessas organizações do Vale do Silício. Dentre eles, podemos destacar a autonomia, o perfil dos profissionais, a pouca hierarquia e estruturas mais verticais, entre

outros. Benvenutti (2016) argumenta que para replicar o modelo é necessário passar por vários passos, desde a identificação de uma boa ideia, passando pela construção do time e cultura até chegar na apresentação para clientes e investidores.

4.1 Autonomia

“... quem não der mais poder aos seus colaboradores e não prepará-los melhor vai ter grande dificuldades de enfrentar a competição global” Stephen Covey

Como já citado no capítulo de Cultura Organizacional, o grau de autonomia ou liberdade que existe nas organizações faz parte da cultura. Stephan Covey (2005) diz que o paradigma atual deixa de ser comando e controle e passa a ser de autonomia e empoderamento. A autonomia é um fator muito predominante nas organizações de tecnologia do Vale do Silício. Observa-se que as pessoas e times em diferentes posições e níveis têm muita autonomia para trabalhar, sugerir ideias e inclusive para tomar decisões.

O Airbnb, uma empresa fundada no Vale do Silício em 2008, que é um mercado comunitário online para que as pessoas possam listar, descobrir e alugar acomodações de outras pessoas ou disponibilizar suas acomodações para serem alugadas em todo o mundo, referenda a importância da autonomia na construção da cultura organizacional criada por eles e que foi um fator importante para o crescimento e sucesso da empresa que hoje faz negócios em vários países do mundo. A filosofia de autonomia é fortemente estimulada na empresa, Mike Curtis (2014), vice-presidente do Airbnb, afirma que “Engenheiros possuem seu próprio impacto. Cada engenheiro é individualmente responsável por criar valor para nossos usuários e para a empresa tanto quanto possível.”. Ele complementa afirmando que a contratação é feita buscando indivíduos que possam resolver problemas, e que ao encontrarem esse perfil, a maneira mais eficiente de mover a organização para a frente é permitindo que cada indivíduo tenha liberdade e autonomia e possa tomar suas próprias decisões.

Curtis (2014) comenta que na cultura do Airbnb, ferramentas e processos são organizados de forma a dar aos indivíduos o máximo de informações que são precisas e oportunas e que os mesmos usam isso para tomar grandes decisões. Ele afirma que isso ajuda a iterar, experimentar e aprender mais rápido. Nas empresas de modelagem tradicional e hierarquia vertical, as informações por vezes ficam restritas apenas aos diretores, executivos ou aos indivíduos que estão no topo da pirâmide hierárquica e completamente restritas aos colaboradores que estão na

base. No entanto, são esses colaboradores da base e tantos outros do meio da pirâmide são os que conhecem a rotina e são os que precisam de velocidade e informação para serem ágeis na execução da estratégia que vem do topo.

Um ano depois da fundação do Airbnb, nasceu o Uber, uma empresa que disponibiliza um aplicativo que permite que pessoas encontrem motoristas para um determinado trajeto e que permite que os motoristas usem seus carros para transportar tais pessoas. A organização também foi fundada no Vale do Silício em 2009, e tem a autonomia como um dos pilares de sua cultura. Um dos funcionários, não identificado, que trabalha na organização como gerente de produto diz: "Responsabilize-se sobre a aprovação. Mova-se rapidamente, tome as decisões corretas (baseadas em dados) e não deixe a burocracia/processo retardá-lo."(tradução livre). Ele afirma que a organização tem uma cultura altamente transparente, empreendedora e autônoma. (fonte: <https://breakoutlist.com/uber>)

Eric Ries (2012) é um empreendedor do Vale do Silício e autor do livro *a Startup Enxuta*. Em sua obra ele diz que "O processo se adapta às necessidades das pessoas, e não o contrário; a competência, a colaboração e a auto-organização são características valorizadas e necessárias para os times ágeis.". Ries (2012) defende a autonomia como fator importante da cultura organizacional e ainda acredita que ela pode causar receios em organizações controladoras, aquelas que ainda seguem um modelo organizacional tradicional e mais conservadora.

Benvenutti (2014) trás à tona o assunto autonomia como um dos fatores de sucesso e salienta que no Vale do Silício existe uma cultura extremamente colaborativa, ousada e empreendedora. Nesse ecossistema as pessoas são encorajadas a partilhar o que estão fazendo, em um ambiente aberto, onde todos sabem ouvir e dar feedbacks rápidos. Assumir riscos é rotina e essencial para sobrevivência e os fracassos são aceitos sem ninguém julgar por isso.

Indivíduos que optam por trabalhar em ambientes com cultura onde o grau de autonomia é alto já carregam em si um perfil de empreendedores e de tomadores de risco. São indivíduos que gostam de arriscar e tomar decisões importantes que possam impactar diretamente no sucesso ou fracasso da organização. Dar o poder de escolha para as pessoas e deixar que elas estejam no controle daquilo que estão fazendo vai fazer com que elas não queiram errar e nem fracassar, e dessa maneira elas irão trabalhar da melhor maneira possível. Benvenutti (2014) vai de

encontro a isso quando diz que o Vale do Silício não é lugar de sombra e água fresca, que todos trabalham comprometidos e parte disso é porque possuem liberdade e autonomia.

A autonomia faz com que os indivíduos trabalhem na organização com “cabeças de dono”. Mesmo que eles não sejam donos, eles sentem as dores da empresa e tomam as decisões como se fossem donos. Eles sabem do impacto que tem na organização e que serão responsabilizados pelo fracasso ou reconhecidos pelo sucesso da mesma.

O Airbnb tinha por objetivo, nas entrevistas de contratação de seus funcionários, identificar se os mesmos estavam dispostos a “doar o sangue” pela empresa. Brian Chesky, um dos fundadores, no momento da entrevista perguntava para os entrevistados se eles aceitariam trabalhar na empresa mesmo que soubessem que tinham apenas mais um ano de vida. Essa é a cultura de “cabeça de dono” de várias empresas do Vale do Silício, cultura essa que não pode existir sem autonomia, autonomia essa que promove a liberdade de pensar nas próprias soluções, que promove o pensar fora da caixa, que promove a criatividade e inovação.

Netflix, outra grande empresa de tecnologia reconhecida em vários países ao redor do mundo, foi fundada em 1997, em Los Gatos, região do Vale do Silício. A empresa, com seu produto, permite que usuários possam assistir a programas, filmes e séries em televisões, consoles de jogos, computadores, celulares e tablets de maneira simples e rápida. Allison Satterlee (2017), recrutador da organização, descreve a cultura da organização como uma cultura de liberdade e responsabilidade. Em contrapartida ao ambiente de liberdade e autonomia, ele diz que espera que os funcionários tenham o julgamento de como ter o seu trabalho concluído. A organização busca pessoas que não precisem ser micro gerenciadas e que ainda assim consigam gerar grande impacto. Ele diz que no processo de contratação eles tentam entender as experiências passadas do candidato. Se o indivíduo foi bem-sucedido em um ambiente onde não precisava ser micro gerenciado e um ambiente onde tinha grande autonomia para tomar decisões, provavelmente essa pessoa servirá para a Netflix.

O Facebook, rede social conhecida e usada em vários países do mundo, fundada em Menlo Park, Vale do Silício, acredita muito que as pessoas devem trabalhar com autonomia, e coloca isso como um dos cinco valores da organização. "Nós encorajamos todos a tomar decisões audaciosas, mesmo que isso signifique estar errado o tempo todo", afirma Lori Goler *aput*

Feloni (2016), vice-presidente de pessoas/recursos humanos do Facebook. Ela complementa afirmando que é esse nível de autonomia é o que permite que a empresa fique na vanguarda da inovação.

Essa autonomia citada nas empresas do Vale do Silício é característica muito presente em empresas que aplicam a modelagem contemporânea de estrutura horizontalizada, pois elas possuem alto grau de confiança nos seus funcionários e permitem que todos sejam parte do processo e das tomadas de decisões.

4.2 Perfil dos profissionais

“Grandes poderes trazem grandes responsabilidades” Augusto Comte

A autonomia é característica forte no ecossistema de empresas de tecnologia do Vale do Silício, onde todos possuem algum grau de autonomia para tomada de decisões, sugestão de ideias e solução de problemas. Por conta disso, os profissionais dessas empresas passam por um rígido processo de seleção uma vez que um ambiente de muita autonomia requer muita responsabilidade. Por exemplo, o primeiro funcionário do Airbnb, demorou cinco meses para ser escolhido e no primeiro ano da empresa apenas duas pessoas foram contratadas.

Benvenutti (2014) acredita que as pessoas, times e cultura são muito importantes para o sucesso das empresas. Ele defende que as empresas devem ir atrás de pessoas incrivelmente habilidosas, e mais do que isso, pessoas brilhantes. Os indivíduos devem ser serenos, resistentes, rápidos e decisivos, eles devem saber o que fazer em qualquer situação e estar preparados para tudo. Os donos das organizações precisam encontrar pessoas que acreditem tanto na causa quanto eles, que sejam dedicadas e comprometidas. Como já citado no capítulo que fala sobre a autonomia, a busca deve ser por pessoas com “cabeças de dono”, pessoas dispostas a “doar o sangue” pela organização, como defendeu um dos fundadores do Airbnb, e ao olhar especialmente os primeiros cinquenta funcionários da empresa percebe-se com clareza que todos se sentem fundadores.

A Amazon, por exemplo, é uma empresa que apesar de não fundada no Vale do Silício, mas que teve vários investidores da região. A empresa trás em sua cultura várias filosofias das empresas que estão no Vale do Silício. Uma delas é em relação a contratação e promoção de

peças excepcionais, observadas no discurso de Brad Stone (2013), um jornalista do Vale do Silício e autor do livro “How Uber, Airbnb, and the Killer Companies of the New Silicon Valley Are Changing the World” (Os Novatos: Como Uber, Airbnb e as novas empresas do Vale do Silício estão mudando o mundo). Stone diz em seu artigo, que Jeff Bezos, fundador da empresa, acredita que somente pessoas com talento excepcional devem progredir dentro da empresa.

Benvenuti (2014) fortalece essa ideia de contratar apenas pessoas excepcionais e acima da média de mercado:

Esteja sempre disposto a achar as melhores pessoas. Funcionários medíocres não constroem grandes empresas. Para trazer profissionais brilhantes, você é quem precisa convencê-los sobre a excelente oportunidade que oferece.

Ele ainda complementa dizendo que pessoas medíocres podem causar um grande estrago e que um profissional ruim pode comprometer todo o sonho e sucesso da empresa. É muito difícil uma organização construir grandes coisas sozinha, ela vai precisar de pessoas boas ao seu lado, pois são os funcionários que fazem a empresa crescer. Benvenuti (2014) acredita que é necessário muito conhecimento para romper com a tradicional indústria e que “é preciso reunir muita gente boa e acima da média para desafiá-las”.

A Netflix também preza pela contratação de pessoas boas para o trabalho e que tenham “cabeças de dono”. Satterlee (2017), recrutador da organização, diz que eles querem encontrar as pessoas de melhor desempenho, querem contratar apenas os melhores dos melhores, querem indivíduos com autonomia e que não precisem ser micro gerenciados para gerar impacto. Eles buscam pessoas e times de altíssimo talento, que sejam “estrelas do rock” em suas atividades. Satterlee ressalta que além de buscar por pessoas extremamente talentosas, com habilidades e conhecimentos suficientes para a posição, eles buscam por pessoas que são completamente apaixonadas pelo que fazem e que realmente querem causar um impacto com o trabalho que irão fazer. Satterlee ainda atribui o fato de cultura da Netflix ser a mesma ainda porque a empresa manteve as prioridades e valores de contratação dos melhores profissionais com melhores desempenhos possíveis.

O Vale do Silício trás características que fazem com que as pessoas realmente boas estejam lá ou migrem para lá em busca de oportunidades. Benvenuti (2014) acredita que por diferentes razões a região atrai muita gente fantástica, talentosa e acima da média. Atrai profissionais que

não se conformam com a mesmice das coisas, pessoas que se preocupam com grandes causas em vez de perderem tempo com o conto da estabilidade, dos bens materiais e do requinte.

4.3 Estrutura horizontal e tamanho dos times

“Se você não consegue alimentar um time com duas pizzas, o tamanho do time está muito grande” Jeff Bezos

Conforme já explorado, a estrutura horizontal é aquela com poucos níveis hierárquicos. Estruturas horizontais e times enxutos também são características da cultura organizacional que devem ser levados em consideração para o sucesso das empresas do Vale do Silício.

Satterlee (2017), recrutador da Netflix fala que embora o número de funcionários seja grande, não existem vários níveis de hierarquia na empresa e ele relaciona essa estrutura horizontal ao grau de autonomia que cada indivíduo da empresa deve ter. Satterlee acredita que você deve confiar tanto nos seus funcionários de maneira que, independente de qualquer nível, eles possam tomar decisões. Ele compara a estrutura da Netflix com as empresas que trabalham com estruturas verticais com aquelas que trabalham com vários níveis de hierarquia:

Algumas empresas têm muito mais hierarquia para fazer um projeto, você precisará passar por oito, dez níveis de aprovação, é claro que leva mais tempo. Queremos avançar muito rápido, então nossa abordagem é contratar pessoas que podem fazer essa chamada por conta própria e não ter, você sabe, um monte de níveis para determinar se algo, um projeto, será concluído. Então sim, é muito enxuta, mesmo que nós crescamos em escala, e eu acho que isso realmente nos ajudou a inovar e mover tão rapidamente quanto nós movemos.

No processo seletivo da Netflix, as experiências passadas do candidato são analisadas. Se o candidato foi bem-sucedido em um ambiente lento, com muita política, muito processo e está muito estruturado, o candidato não serve para a empresa. Porém se o candidato já foi bem-sucedido em um ambiente de startup, com poucos processos, sem micro gestão e muita autonomia, então esse pode ser o candidato ideal.

Jeff Bezos (2013), fundador e CEO da Amazon, afirma que times pequenos são melhores para a empresa e que uma empresa tem um grande problema se ela não consegue alimentar algum de seus times com duas pizzas grandes. Ele defende que times menores são uma maneira de lutar contra a burocracia e também uma maneira de invalidar estruturas hierárquicas complexas. Bezos defende a cultura horizontal dizendo que “a pessoas mais jovens na empresa podem

ganhar uma discussão com a pessoa mais sênior com argumentos baseados em fatos”. Vários produtos de inovação da Amazon, como o Kindle por exemplo, foram criados por times muito pequenos, que se movem rapidamente e como motores de inovação. Esses times geralmente têm de cinco até oito pessoas e prosperam transformando ideias em potencial de negócios.

Airbnb partilha do mesmo ponto de vista da Amazon e de Bezos. Mike Curtis (2014) defende a cultura de times pequenos quando diz “Nossa estrutura de equipe também mapeia a nossa estratégia de empresa: trabalhamos em grupos de trabalho pequenos de geralmente dez pessoas ou menos com linhas eficientes de comunicação.”. Dentro desse grupo, de no máximo dez pessoas, existem engenheiros, gerentes de produto, designers e cientista de dados e algumas equipes estão associadas a outros departamentos da empresa com uma forte colaboração e as melhores ideias vêm dessa estreita colaboração. Cada equipe trabalha em um produto ou área de negócio diferente. Embora cada equipe possua partes não-sobrepostas do negócio, a empresa é a mesma e por isso a colaboração entre equipes é comum e encorajada. Diferentes equipes contribuem para os roteiros de suas contrapartes, compartilham metas e se associam a projetos, mantendo a separação suficiente para desenvolver conhecimentos específicos sobre os casos e necessidades de seus constituintes. “Promover a colaboração entre equipes nos ajuda a cobrir as lacunas”, afirma Curtis (2014).

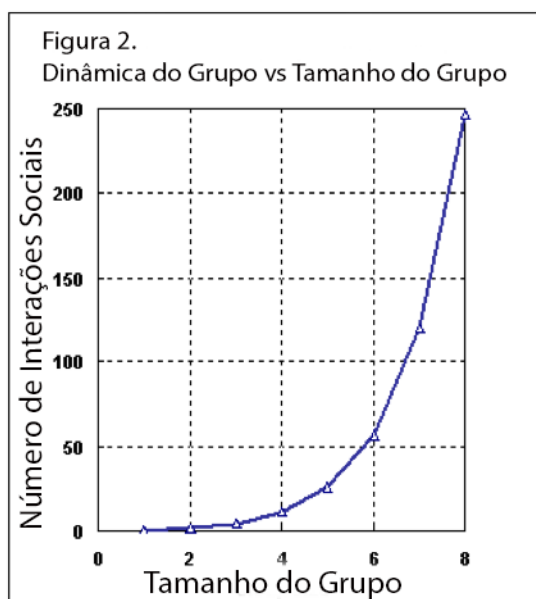
Spotify, uma empresa de tecnologia com vários investimentos originários do Vale do Silício, também divide seus times em grupos pequenos e enxutos, por produtos ou áreas de negócio, os quais eles chamam de “*squads*”, em português, esquadrões. A empresa se inspirou em práticas ágeis de gestão e cada *squad* pode ter de 3 a 10 membros que trabalham de maneira muito autônoma. Esses times são bastante autogeridos e por isso não existem figuras tão fortes e marcantes de liderança formal, seguindo, portanto, uma estrutura mais horizontal do que vertical. A estrutura tem espaço para crescer, pois um conjunto de dois ou mais *squads* podem formar uma tribo.

Um dos cinco valores do Facebook é “Mover rápido e quebrar coisas”, que surgiu do fundador Mark Zuckerberg *aput* Feloni (2016). A empresa amadurece, mas não perde o valor de continuar mudando o mais rápido possível para permanecer inovadora, que por consequência vai alimentar o crescimento. Lori Goler afirma “Temos menos medo de cometer erros do que do perder oportunidades, movendo-se muito devagar. Somos uma cultura de construtores.”.

A comunicação em times maiores pode ser um problema grande, conforme afirma o artigo “Como criar pequenos grupos de tomada de decisão”. O artigo defende que a dificuldade de ter uma comunicação bem-sucedida é proporcional ao número de possíveis interações sociais. Se a comunicação deve ser realizada entre apenas duas pessoas, não é preciso existir gerenciamento da comunicação pois vai existir apenas uma interação social. Porém se forem três pessoas, existem três possíveis interações de duas pessoas e uma interação de três vias para um total de quatro. Com um grupo de quatro pessoas, existem seis possíveis, dois sentidos, quatro possíveis três vias, e uma possível interações de quatro vias para um total de onze.

O artigo mostra a seguinte figura:

Figura 2 – Dinâmica do Grupo vs Tamanho do Grupo



Fonte: How to Design Small Decision Making Groups

Com base na figura, a defesa do artigo é de que o número de possíveis interações sociais começa a explodir em grupos com mais de cinco pessoas. Outro ponto abordado no artigo é que grandes times vão exigir líderes hábeis e uma estrutura formal e vertical para que funcione eficazmente. Essa estrutura, oposto do que várias empresas do Vale do Silício estão seguindo, sufoca as interações sociais, sufoca a criatividade e vai assegurar que as decisões sejam tomadas por

indivíduos mais habilidosos ou que estão no topo da hierarquia e que não necessariamente tem as melhores ideias.

Ainda defendendo a estrutura horizontal, o artigo diz que cada pessoa no time deve ter posição igual ou permanente dentro do grupo. Uma única pessoa pode ser a única a ter a solução correta e a posição igual melhora as chances de que esta solução seja expressa. Também, todo membro do grupo deve ter a liberdade de argumentar e explicar a solução proposta e ter a chance de convencer o grupo. Além de sugerir que o grupo não seja muito maior que cinco pessoas, o artigo sugere que o número de indivíduos do time seja ímpar com o objetivo de evitar laços e de melhora as chances de fazer uma decisão correta ao utilizar a regra da maioria.

Portanto, times pequenos e horizontais tendem a ter a comunicação mais rápida e efetiva. As decisões, das mais simples até as mais complexas, são tomadas mais rapidamente pois não precisam passar por vários processos e níveis de aprovação. Quando mais pessoas nos times, maiores os caminhos e meios de comunicação e menor a produtividade. Um grupo enxuto e restrito promove maior interação social, empatia e sinergia na equipe, que consegue chegar ao nível alto desempenho de maneira mais rápida. Times grandes trazem complexidade e vão contra a agilidade.

*“Um lugar de incansáveis, de gente com fome de mudar o mundo, transformar a sociedade global e redefinir o curso da história em vez de apenas fazer parte dela”
Maurício Benvenuti*

Times grandes e estruturas verticais com vários níveis de hierarquia, além de dificultarem a comunicação, também aumentam o número de processos, papeladas, discussões e burocracias que devem ser seguidos até para decisões triviais. Benvenuti (2014) acredita que a burocracia nas organizações é um câncer que causa um atraso que limita a competitividade da organização. Ele complementa dizendo que o culto e o valor das posições hierárquicas perderam a força e que as pessoas não buscam mais posição ou cargo. Ter um cargo de gerência ou direção hoje em dia representa nada para quem trabalha com a mentalidade de querer transformar o mundo. As aspirações de pessoas que embarcam numa jornada dessa vai muito além do cargo.

4.4 Missão, Visão e Valores

“A cultura nunca é acidental. Ela tem de ser construída e sustentada, testada e revigorada, aplicado muito além de camisetas e cartazes” Elisabeth Napolitano

Missão e visão são fortes pilares que muito podem dizer sobre a cultura organizacional de uma organização. De acordo com Porto (2008), missão é a razão da existência de uma organização, abrangendo o propósito básico da mesma e transmitindo seus valores com todos os elementos que a mesma interage, sejam internos ou externos. Visão, ainda de acordo com Porto (2008), retrata um estado futuro desejado para a organização, sendo de longo prazo, tendo uma descrição muito clara, estando alinhada com os valores da organização e sendo inspiradora e impulsionadora.

Ao observarmos as empresas do Vale do Silício podemos perceber a importância do alinhamento de missão, visão e valores da organização com o indivíduo para o sucesso da organização e também para satisfação pessoal e profissional do indivíduo.

Curtis (2014) ressalta esse fator como ponto primordial na cultura do Airbnb: “O que torna o Airbnb especial é que nossa cultura conecta engenheiros à missão da empresa e uns aos outros com mais força do que em qualquer outro lugar que eu tenha visto. Engenheiros possuem seu impacto aqui, priorizar ajudando os outros, compartilhar informações, e continuamente deixar o código melhor do que eles encontraram.”. Ele acredita que além dos indivíduos realizarem o seu trabalho da melhor maneira possível, uma vez que estão perfeitamente alinhados e identificados com a missão da empresa, eles se animam para trabalhar todos os dias.

O fato da missão da empresa ser muito clara para os indivíduos faz com que os mesmos trabalhem dando seu melhor, pois acreditam no que fazem e especialmente porque eles sabem a razão de estarem fazendo o que fazem. Pessoas trabalham animadas todos os dias nesses ambientes pois além de trabalharem com muita autonomia e liberdade, elas partilham da visão, missão e valores da empresa, sem a necessidade de ter que mudar crenças e hábitos.

Benvenuti (2014) defende que a missão é elemento primordial para o sucesso das empresas afirmando que o foco das pessoas que trabalham em startups ou empresas com cultura de startup têm o foco muito mais na causa do que no dinheiro, ou seja, elas se identificam com a missão da organização e com a maneira em que a organização trabalha para executar a visão. Indivíduos

que escolhem organizações mais tradicionais tendem escolher salário, carreira, benefícios como elementos principais sem dar muito importância a missão e cultura organizacional da empresa. Nesse cenário a chance de tais indivíduos trabalharem sem dar o seu melhor e de não trabalharem animados todos os dias como trabalham no Airbnb e outras empresas do Vale do Silício, é muito alta. Missão, visão e valores da empresa e dos indivíduos não alinhados afeta ambos de maneira negativa: organizações que têm grandes dificuldades de crescerem e serem bem-sucedidas e indivíduos frustrados pois trabalham por algo pelo qual não acreditam realmente.

Lori Goler (2016), vice-presidente de pessoas, diz que no Facebook os funcionários devem ter um desejo pessoal de promover ainda mais a missão da organização, que no caso deles é de fazer o mundo mais aberto e conectado. Ele acredita que isso é necessário para que os indivíduos possam ter foco em como criar impacto, que é um dos cinco valores do Facebook.

Na Netflix observa-se um padrão muito similar. Satterlee (2017) afirma que a empresa sempre está em busca de pessoas que se identifiquem com a cultura da empresa. Ele afirma que não existem pessoas perfeitas, mas que existem pessoas que podem ser perfeitas para a cultura da Netflix. Complementando ele diz que se um dia a cultura da empresa mudar ou o indivíduo mudar, de maneira que não exista mais um alinhamento grande na missão e na cultura, eles vão certamente se separar.

Glassdoor (www.glassdoor.com) é uma empresa que, através do seu site, conecta empresas que estão buscando por pessoas e pessoas que procuram por um emprego. A organização afirma que a cultura da empresa é uma das cinco coisas mais procuradas por indivíduos que estão buscando por um novo emprego, antes mesmo de salário, localização e oportunidades de carreira, ainda que sejam fatores importantes.

No capítulo de Cultura Organizacional pudemos concluir que a cultura organizacional pode ser resumida como o jeito de ser e de pensar de uma organização e a maneira de organização da empresa para executar as coisas, das mais rotineiras até as mais estratégicas. Ela consiste nas características únicas e específicas de cada organização, consiste em seus valores, crenças, pressupostos, regras, normas, princípios, meios de linguagem, rituais, cerimônias, tradições, hábitos, políticas de gestão, estruturas e processos implantados pela organização e que são partilhados por todos os seus membros.

Ao resgatar essa definição de cultura organizacional percebe-se que também podemos resumir parte da cultura de uma organização através da missão, visão e valores. Também exploramos a importância de o indivíduo nas organizações partilhar dos mesmos valores e crenças da empresa, de maneira que eles não precisem modificar ou inibir seus valores e crenças pessoais para se adaptarem na organização.

Complementando essa ideia, pode-se dizer que as organizações que valorizam missão, visão e valores e os praticam, propiciam condições para que seus funcionários realizem suas tarefas mais motivados. Um funcionário bem orientado e envolvido, que conhece seu trabalho e sabe de sua importância para a empresa acaba produzindo mais, trazendo bons resultados para sua equipe. Se os funcionários utilizam valores dos quais partilham e acreditam, o entusiasmo e a produtividade aumentam e os relacionamentos humanos melhoram. É por isso que os valores e comportamentos são fatores determinantes para o sucesso da empresa.

4.5 Capital de Investimento e Aceleração

“Recursos especializados na forma de trabalho, matérias-primas e produtos acabados, capital e conhecimento juntam-se num processo maravilhoso que transforma esses componentes em bens e serviços de valores mais alto” Jerry Kaplan

O sucesso das empresas de tecnologia do Vale do Silício está relacionado a vários fatores já explorados nos capítulos anteriores: alto grau de autonomia em times pequenos, indivíduos que partilham da missão e valor da organização, liberdade e transparência, profissionais excelentes e acima da média são buscados pelos empregadores, entre outros. John McMillan (2005), autor do livro “A Reinvenção do Bazar – Uma história dos mercados” acredita que o sucesso também se deve a pronta disponibilidade de capital de risco para as empresas da região. Ele defende que a existência desse capital facilitou o início das novas empresas, e que isso pode ser tanto um sintoma como uma consequência do sucesso. Jerry Kaplan *apud* McMillan (2005), um empresário do Vale do Silício concorda que “recursos especializados na forma de trabalho, matérias-primas e produtos acabados, capital e conhecimento juntam-se num processo maravilhoso que transforma esses componentes em bens e serviços de valores mais alto.”.

Benvenutti (2014) diz que para as empresas que buscam iniciar algum tipo de atividade no Vale do Silício e que buscam novas ideias para melhorarem seus negócios e ainda manterem-se

competitivos vão precisar de algum tipo de ajuda de capital de risco corporativo, incubadora, aceleradora ou centro de inovação.

O capital de risco ou venture capital é usado quando uma corporação investe em uma *startup* que tem modelo de negócio complementar ao da corporação. Corporações fazem isso para terem retorno financeiro com o crescimento da *startup* e visando algo estratégico, como acessar novos mercados ou diferentes competências.

As incubadoras são ambientes que suportam o desenvolvimento de startups oferecendo infraestrutura, espaço para trabalhar e mentores para auxiliar no crescimento e modelagem do novo negócio da *startup*.

As aceleradoras fornecem um financiamento em troca de participação acionária das *startups*. As corporações que mantêm aceleradoras e incubadoras querem utilizar o conhecimento e mentalidade inovadora dessas novas empresas para desenvolver sus projetos.

Os centros de inovação são várias organizações que abrem escritórios no Vale do Silício e desenvolvem um centro de inovação e pesquisa com a finalidade de estabelecer parcerias com empresas locais e absorver o talento tecnológico do Vale do Silício.

“Rebelião, conhecimento e capital formam um tripé avassalador que está transformando o nosso mundo” Maurício Benvenuto

Benvenuto (2014) acredita que a abundância de capital de investidores possibilita a formação de mais startups e isso transforma positivamente as dinâmicas do mercado e que isso se espalha de maneira rápida por todo o planeta. Para ele três ingredientes precisam ser combinados para formar esse ecossistema do Vale do Silício único, difícil de parar e competir: rebelião, conhecimento e capital.

Rebelião, esse ingrediente é necessário pois é preciso que os visionários afrontem os padrões existentes, rejeitem o corporativismo, queiram mudar o mundo, quebrar barreiras e transformar a sociedade. Implodir os velhos padrões e estabelecer novos é o primeiro ingrediente.

Conhecimento, outro ingrediente importante, seja ele técnico ou estratégico, reunindo pessoas incríveis, cheias de vontade e acima da média de mercado. Os mais incríveis e talentosos profissionais naturalmente se aproximam desse ecossistema com uma imensa vontade de mudar o mundo.

Capital, esse ingrediente é muito importante, pois é ele que promove a “rebelião” que vai tirar os empreendedores do anonimato e querer competir com grandes empresas. Existem muitos investidores ousados, que estão dispostos a correr riscos investindo milhões nas *startups*, pois conhecem o potencial desses negócios, mesmo sabendo que muitas vão falhar.

Porém esses três ingredientes não necessários juntos, pois conhecimento sem a rebelião e o sem o capital de risco se tornam apenas economia de contrato, como a Índia fazia vendendo o trabalho de seus programadores para o mundo. Se além do conhecimento existe a rebelião, sem o capital de risco, grandes ideias irão surgir e desaparecer muito rápido pois existirá carência de recurso financeiro para financiá-las. E quando existe somente a rebelião, sem capital e sem conhecimento, nascem economias de subsistência, que ajuda, mas não impulsiona grandes mudanças. Adicionar capital a rebelião, cria-se um ecossistema essencialmente financeiro, com muito dinheiro e várias pessoas ousadas, mas com um conhecimento medíocre.

Concluindo, Benvenutti (2014) afirma que se juntarmos rebelião, conhecimento e capital nasce uma economia empreendedora. E no Vale do Silício existe uma abundância de capital de risco, conhecimento privilegiado e mentalidade de rebelião exercida a décadas, que rompe padrões e pensa diferente.

De acordo com o Crunchbase, que reúne as principais empresas com fundo de investimento de capital de risco, das 20 primeiras em número de investimentos, 10 estão no Vale do Silício ou nos arredores da região.

Tabela 1. Ranking das 20 empresas com maiores investimentos e respectivas localizações.

#	Investidora de Capital de Risco	Investimentos	Localização
1	500 Startups	1499	Mountain View, Califórnia, Estados Unidos

2	Sequoia Capital	1414	Menlo Park, Califórnia, Estados Unidos
3	Y Combinator	1337	Montain View, Califórnia, Estados Unidos
4	New Entrerprise Associates	1301	Menlo Park, Califórnia, Estados Unidos
5	Intel Capital	1173	Santa Clara, Califórnia, Estados Unidos
6	Accel Partners	1063	Palo Alto, Califórnia, Estados Unidos
7	NYSERDA	1005	Albany, Nova Iorque, Estados Unidos
8	Kleiners Perkins Caufield & Byiers	959	Menlo Park, Califórnia, Estados Unidos
9	Wayra	950	Madri, Madri, Espanha
10	SOSV	879	Princenton, Nova Jérsei, Estados Unidos
11	Draper Fichser Jurvetson	782	Menlo Park, Califórnia, Estados Unidos
12	Start-Up Chile	743	Santiago, Região Metropolitana, Chile
13	SV Angel	730	São Francisco, Califórnia, Estados Unidos
14	Bessemer Venture Partners	708	Menlo Park, Califórnia, Estados Unidos
15	Techstars	680	Boulder, Colorado, Estados Unidos
16	Right Side Capital Management	665	São Francisco, Califórnia, Estados Unidos
17	Greylock Partners	582	Menlo Park, Califórnia, Estados Unidos

18	First Round	576	São Francisco, Califórnia, Estados Unidos
19	Index Ventures	570	Genebra, Genebra, Suíça
20	Goldman Sachs	567	Nova Iorque, Nova Iorque, Estados Unidos

fonte: crunchbase.com

Airbnb, Netflix, Twitter, Uber, Facebook e vários outros gigantes do Vale do Silício receberam rodadas de investimento de capital de risco de empresas de fundos de investimentos da região do Vale do Silício e de fora da região também. Esse investimento financeiro foi muito importante para o crescimento de tais empresas, sendo um ingrediente muito importante para que as mesmas consigam investir nas ideias inovadoras, captar e manter talentos incríveis e acima da média do mercado e terem recursos financeiros para investir em várias ideias diferentes e inovadoras, com o risco de falhar em algumas, mas com capital suficiente para mudar o curso e investir novamente, corrigindo os erros ou ainda em investindo em uma nova ideia.

5 EMPRESAS DO BRASIL COM TRAÇOS CULTURAIS DO VALE DO SILÍCIO

“... Uma boa cultura cria um ambiente onde as pessoas podem fazer o seu melhor trabalho, uma cultura ruim é destruidora de almas” Mike Curtis

Inspirados no Vale do Silício vários ecossistemas de empreendedorismo estão aparecendo ao redor do mundo. São lugares e países com diferentes culturas, com características únicas, mas que tem o objetivo comum das empresas da região do Vale do Silício: inovar, crescer, serem bem-sucedidas, competitivas, reconhecidas mundialmente, quebrando barreiras e gerando valor para a sociedade. No Brasil já se observa algumas empresas de tecnologia nascendo com várias características inspiradas no Vale do Silício.

5.1 Nubank

“Os funcionários se viram, têm o sentimento e a responsabilidade de dono. O processo tem que servir ao negócio, não o contrário” Cristina Junqueira

O Nubank é uma organização brasileira que foi fundada em 2013 em São Paulo. É uma empresa financeira de tecnologia que emite cartões de crédito sem anuidade através de aplicativos de celular. Os clientes do Nubank adquirem o cartão de crédito e realizam todos os procedimentos necessários através do aplicativo: solicitação do cartão, envio de documentos, bloqueio do cartão, pagamento das faturas, solicitação de aumento de limite, acompanhamento das transações e o atendimento também é realizado pelo aplicativo, já que a empresa não possui agências bancárias físicas.

O Nubank tem como alguns dos seus principais pilares a tecnologia e o design e a empresa é atualmente é uma das maiores *fintechs*¹ do Brasil e do mundo. Das 100 principais *fintechs* do mundo eleitas pela KPM²G em outubro de 2016, a empresa ocupou a posição de número 16 na categoria das 50 empresas “estabelecidas”. Foi a primeira empresa brasileira a receber investimento da Sequoia Capital que é uma das maiores corporações de investimentos do mundo, com base no Vale do Silício e que já conta com 1.414 investimentos realizados. Além da Sequoia, o Nubank já recebeu investimento de capital de outras grandes corporações como

¹ Fintech é resultado da junção das palavras ‘financeiro’ (financeiro) e ‘technology’ (tecnologia). As empresas Fintech são, em geral, startups que desenvolvem inovações tecnológicas voltadas para o mercado financeiro.

a DST Global, Goldman Sachs, entre outras, totalizando mais de 234 milhões de dólares recebidos em investimento em dezembro de 2016.

Mesmo com pouco tempo de existência o Nubank já recebeu pelo 5,5 milhões de pedidos de cartão de crédito, dos quais alguns foram emitidos e outros não, e já chegou a ter uma fila de espera com mais de 500 mil pessoas, por OLIVEIRA, Darcio; SÔNIGO, Dubes; BIGARELLI, Barbara (2017). A *fintech* é muito cobiçada por profissionais que querem fazer parte do time e da empresa que trás vários traços e fortes características encontradas em empresas do Vale do Silício. Segundo uma pesquisa realizada pela Love Mondays, uma comunidade online onde funcionários avaliam as próprias empresas em que trabalham, e citada em matéria da revista Exame.com, o Nubank é a empresa brasileira de tecnologia com o maior nível de satisfação profissional. De acordo com a matéria, “a felicidade está estampada no rosto e no discurso de quem trabalha lá e parece ser uma combinação de autonomia profissional, agilidade, desafios constantes e um ambiente de trabalho informal e acolhedor” (CAMILA PATI 2016).

Em uma entrevista realizada com funcionários de diferentes níveis e funções na empresa percebe-se que a autonomia é uma característica forte na cultura do Nubank. Um funcionário não identificado da empresa confirma isso através do seguinte depoimento criado no site Love Mondays: “A empresa dá muita autonomia, e valoriza a ousadia. Me sinto um verdadeiro empreendedor com relação aos meus projetos. Temos um time muito diversificado em termos de estilo, cultura, e formação, e todos são de qualidade excepcional.”. (CAMILA PATI 2016).

Gabriela Silva Andrade (CAMILA PATI 2016). é analista de RH do Nubank e comenta que além da autonomia que todos têm, a estrutura horizontal é algo que:

A estrutura da empresa é algo diferente de tudo que já vi antes. Ela é bem horizontal, não tem muita hierarquia e muito menos burocracia. Aqui as decisões são tomadas rapidamente, temos autonomia e o mais legal é a capacidade que eu tenho de influenciar e mudar as coisas aqui dentro. Todos aqui são extremamente importantes e sentimos isso, o senso de dono está na veia.

É esse mesmo sentimento de dono que encontramos nos relatos de profissionais de diversas empresas do Vale do Silício, como citou anteriormente Brian Chesky (2014) quando alegou que o Airbnb busca por funcionários que queiram doar o sangue e complementado por Benvenuti (2014) dizendo que essa cabeça de dono só é possível em um ambiente de muita autonomia.

Outro relato de autonomia e liberdade vem do Guilherme Neto (CAMILA PATI 2016) que é líder de um dos *squads* (pequenos times multidisciplinares do Nubank), que diz que umas das coisas que ele mais gosta é o nível de liberdade e responsabilidade que eles possuem:

Desde o começo a minha missão era achar a melhor maneira de produzir e entregar nossos cartões de crédito. Ninguém nunca me disse exatamente o que fazer e nem como fazer, isso foi definido por mim junto com o time. Nós que escolhemos nossas métricas, nós que priorizamos nossos projetos e nós que nos organizamos da melhor maneira para o nosso time e a empresa.

O Nubank organizou seus times em *squads*, inspiração de como a Spotify organizou os seus times, buscando promover mais agilidade na comunicação e mais velocidade nas entregas.

Assim como os gigantes do Vale do Silício, o Nubank evita ao máximo as burocracias e complexidades desnecessárias, para promover agilidade, independência e criatividade. M. Gabriela Rojas, gerente de produto da empresa comenta que isso impressiona muito as pessoas que trabalham lá e que vem de empresas mais tradicionais. Ela também cita que não burocratizar é essencial para manter uma comunicação fluída e constante. O Hélio Padrão (CAMILA PATI 2016), que é líder do desenvolvimento dos aplicativos, ressalta o modelo horizontal e sem hierarquia como uma das coisas que ele mais gosta e complementa que valoriza muito a autonomia e liberdade que ele tem na empresa e que eles não precisam ter medo de errar. Max Braga (CAMILA PATI 2016), líder do time de experiência do cliente, confirma que as coisas acontecem muito rápido no Nubank e que eles precisam ser extremamente ágeis e adaptáveis na implementação das mudanças para que possam alcançar os resultados projetados o mais rápido possível.

Acreditar na missão da empresa também é característica fundamental dos funcionários que trabalham nas empresas do Vale do Silício, como defendeu anteriormente Satterlee da Netflix, afirmando que a empresa sempre está em busca de pessoas que se identifiquem com a cultura e o Nubank também acredita nisso. O Vitor Oliver (CAMILA PATI 2016), gerente financeiro da empresa diz que o mais importante para ele é sentimento de estar construindo algo que ele acredita profundamente. Emilio Gonzales, analista de negócio, pensa da mesma maneira e afirma: “Eu acredito profundamente no propósito que o Nubank tem: mudar completamente a forma na qual as empresas de serviços financeiros funcionam. É incrível trabalhar com um produto que as pessoas amam e saber que o seu trabalho de fato faz a diferença.”.

Os profissionais também são selecionados com muita cautela e devem ser todos muito bons no que fazem. Emilio Gonzales acredita nisso: “Aqui temos a chance de trabalhar ao lado de pessoas muito inteligentes e interessantes, de diversos backgrounds”. M. Gabriela Rojas complementa que é em privilégio trabalhar ao lado de pessoas inteligentes e engajadas: “Frequentemente fico surpresa com as ideias, o pensamento crítico e a energia que os funcionários colocam em tudo que fazem.”. Hélio Padrão comenta que uma das coisas que chamou bastante a atenção dele quando entrou para o Nubank era o alto nível de conhecimento técnico da equipe e que desafio era sustentar a excelência e manter o alto padrão (CAMILA PATI 2016).

Cristina Junqueira, umas das fundadoras do Nubank relata que a hierarquia tradicional foi a primeira a sair de lado. O Nubank divide as pessoas em times pequenos e multidisciplinares, chamados *squads*, que têm tudo o que a equipe precisa para resolver os problemas com independência. Cristina é avessa à burocracia sem necessidade e afirma que “os funcionários se viram, têm o sentimento e a responsabilidade de dono. O processo tem que servir ao negócio, não o contrário” (CAMILA PATI 2016).

“Cultura é algo que levamos muito a sério no Nubank. Trabalhamos em um ambiente dinâmico, inclusivo, informal e de alta confiança onde todos são incentivados a pensarem e agirem como donos do negócio” David Vélez

David Vélez CEO e fundador do Nubank, concorda com o depoimento de Cristina sobre as pessoas possuírem cabeça de dono e do ambiente ser informal e complementa dizendo que a cultura é levada muito a sério na empresa. Em 2016 o Nubank entrou para o ranking "Melhores Empresas Para Trabalhar – GPTW Brasil" com a 23ª posição. A pesquisa feita para a premiação aponta que melhores ambientes de trabalho geram empresas mais lucrativas e mais sustentáveis e Vélez complementa: "E é esse o nosso segredo para manter nossos clientes tão encantados: colaboradores satisfeitos e felizes com o que fazem." Payão (2016).

Nos depoimentos analisados pelas pessoas que fazem parte do Nubank ficou evidente que autonomia, pessoas inteligentes, comprometidas, que acreditam na missão e visão da empresa, que trabalham em ambientes sem burocracias e sem vários níveis de hierarquia e que os vários investimentos recebidos pela empresa foram e ainda são fatores muito importantes para o rápido crescimento e sucesso dessa empresa brasileira de apenas quatro anos de vida.

5.2 Resultados Digitais

“Cultura é mais do que aquilo que a gente acredita. É aquilo que a gente faz, que a gente vive” Mathias Luz

A Resultados Digitais é uma empresa brasileira com base em Santa Catarina fundada em 2011. A organização oferece uma plataforma de automação de marketing que ajuda pequenas e médias empresas obterem um retorno de investimento mais rápido em seus gastos com marketing e anúncios digitais usando menos programas e ferramentas. A plataforma permite que as empresas consigam rastrear oportunidades de novos clientes, fazer a gestão dos possíveis clientes, otimizar sites, melhorar SEO³, monitorar mídias sociais, gerar tráfego de entrada, distribuir conteúdo entre outras coisas em uma única plataforma⁴.

Após dois investimentos, o primeiro no ano de 2013 e o segundo em 2015, a Resultados Digitais recebeu um novo investimento em novembro de 2016 no valor de 19,2 milhões de dólares, dessa vez realizado por uma plataforma de investimentos do Vale do Silício, a TPG Growth, que tem um histórico de investimentos em startups em diferentes países, incluindo Airbnb e Uber, que estão nos Estados Unidos, na região do Vale do Silício. Quando recebeu o investimento da TPG Growth em 2016, a Resultados Digitais, pelo terceiro consecutivo, já havia crescido mais de 200% ao ano com mais de 6 mil clientes e 700 agências parceiras. A empresa é mais um caso de *startup* brasileira que em pouco tempo de existência já se consolidou no mercado e passa por um crescimento acelerado.

No tópico cultura organizacional, a Resultados Digitais chama atenção pelo clima descontraído no ambiente de trabalho no qual os colaboradores podem trabalhar descalços ou usando pantufas, escolhendo o próprio horário de trabalho, entre outras coisas. A empresa entre os anos de 2014 e 2016 entrou seis vezes para a lista de melhores empresas para trabalhar do Great Place to Work (GPTW), que lista as melhores empresas de tecnologia para trabalhar em diferentes categorias. Em 2016, a Resultados Digitais entrou três vezes para lista de melhores empresas para se trabalhar do GPTW: 17^a posição na categoria de médias empresa do Brasil,

³ significa Search Engine Optimization. É um conjunto de técnicas que possuem o objetivo de otimizar o seu site para obter melhores resultados orgânicos no Google.

11^a posição na categoria de empresa de tecnologia do Brasil e a 1^a posição na categoria de médias empresas de Santa Catarina (MARTINI 2015).

Mathias Luz (2017), da Resultados Digitais, responsável pelo *Employer Branding*, uma forma de avaliar a reputação da empresa como empregadora, afirma que a cultura de uma organização é bem frágil e muito difícil de criar, especialmente em ambientes de crescimento rápido como o da Resultados Digitais. Mathias complementa: “O Código de Cultura reflete o conjunto de crenças e valores em que acreditamos, praticamos e valorizamos aqui na Resultados Digitais.”.

O guia de cultura da Resultado Digitais (SANTOS 2014) mostra que a empresa é construída com visões e valores compartilhados que devem ser o guia das pessoas para todos os planejamentos, análises, decisões e atitudes do dia-a-dia. Essa visão e valores compartilhados é o que vai garantir melhores resultados e também garantir que os processos que existem em empresas de modelagem tradicional não precisem existir em empresas de modelagem contemporânea. Araújo (2007) já defendia que os “Sete Cs” são muito importantes para que uma organização atinja alta performance. Um dos “Sete Cs” é o da criação conjunta ou co-criação que defende que todos os indivíduos devem ser envolvidos na visão corporativa para que possam olhar para o presente e desenhar o futuro e a Resultados Digitais deixa isso transparecer muito forte no seu guia de cultura.

Startups que passam por um crescimento acelerado como a Resultado Digitais podem enfrentar problemas como desalinhamento entre as pessoas, retrabalho e até mesmo gargalo para execução da estratégia pois a operação cresce e fica mais complexa. Muitas empresas de modelagem tradicional resolvem esse problema criando regras e processos, mas a Resultado Digitais acredita que essa estratégia a longo prazo inibe a inovação e afasta os talentos. Para atingir o sucesso é necessário a atração e retenção de talentos, de pessoas incrivelmente boas e na Resultados Digitais todas as pessoas contratadas são potenciais gestores ou *individual contributors* (colaborador individual) de classe mundial. No guia de cultura da empresa Mathias Luz (2016), diz: “Se tivermos que fazer uma escolha, nós sempre vamos preferir contratar pelo talento, atitude e alinhamento cultural do que por experiência ou conhecimento. Também fazemos os ajustes necessários no time seguindo os mesmos critérios.”. Luz (2016) complementa dizendo que o time todo busca muito por aprendizado, buscando estar entre os 1% das melhores pessoas do mundo.

Essa afirmação do guia de cultura mostra quão importante é a contratação de pessoas talentosas, que compartilhem da visão da empresa e dos mesmos valores. O guia também cita: “É simples: pessoas talentosas, atraem pessoas talentosas” (MATHIAS LUZ, 2016), e são essas pessoas talentosas que vão garantir que a empresa continue crescendo mesmo em alta escala e com rápida velocidade. Na página de vagas em aberto da empresa, a mensagem de pessoas extraordinárias é reforçada com a frase: “Escolhemos e mantemos apenas pessoas de alto nível, pois é motivador olhar para os lados e ver pessoas que você admira e confia” (www.99jobs.com/resultados-digitais)

Na Resultados Digitais a responsabilidade é compartilhada pelo time, mas também existe a autonomia para que alguém do time entenda um problema e resolva usando o bom senso, métricas específicas e orientação. Outra preocupação citada por Mathias é de como continuar crescendo em ritmo acelerado, mas ainda garantindo o mesmo nível de autonomia. Em uma das páginas de vagas em aberto da empresa, fica claro o perfil que buscam de pessoas que sejam maduras, auto gerenciáveis e que compartilhem da visão e missão da empresa: “As pessoas de nosso time precisam ter maturidade para se auto gerenciar e garantir suas entregas, de forma responsável e comprometida, motivadas por acreditarem fortemente no que fazemos.”. (MATHIAS LUZ, 2016).

Como a maioria das empresas que crescem rápido, a Resultados Digitais também precisou rever a maneira de organização das pessoas e times. Raphael Farinazzo (2016), um dos gerentes de produto da empresa diz que a medida que o produto começou a crescer e escalar, a empresa sentiu a necessidade de especialistas em cada frente de atuação e as pessoas foram reorganizadas em times multidisciplinares. A inspiração de organização de times dessa maneira foi uma inspiração dos “*squads*” do modelo de estrutura organizacional da Spotify, empresa de tecnologia do Vale do Silício, já explorado anteriormente no capítulo 4.3, e que também é utilizado no Nubank.

Com essa especialização dos times, a estrutura de setores ou departamentalizada passou a deixar de existir e os times multidisciplinares e enxutos podem trabalhar com mais autonomia, como se fosse uma mini *startup* ou unidade de negócio. Essa estrutura exige que o planejamento estratégico da empresa esteja muito alinhado com dos responsáveis por cada time para que os mesmos possam investigar, testar, validar e criar por conta própria e com muita autonomia.

Raphael também comenta que foi investido muito em alinhamento e autonomia para as pessoas do time e que isso deixou o time mais ágil pois o time tem autonomia e segurança para tomar decisões e remover impedimentos por conta própria.

A Resultado Digitais tem uma cultura muito forte que reflete tanto no seu guia de cultura, que está disponível online para qualquer indivíduo, quanto no depoimento das pessoas que fazem parte do time e que acreditam muito na visão e missão da empresa e que acima de tudo compartilham muito fortemente dos mesmos valores. A estrutura de times enxutas, os *squads*, facilita muito a comunicação e contribui para a estrutura horizontal mais informal e os investimentos recebidos também foram peças fundamentais para o sucesso da organização.

5.3 Conta Azul

“Cultura é a soma de como as pessoas vivem os valores da empresa no dia a dia, amplificados pela forma como esses valores são difundidos e comunicados interna e externamente” Késia Cristine

A ContaAzul é uma empresa brasileira de tecnologia fundada em Santa Catarina em 2011 que desenvolve um sistema de gestão financeira empresarial que permite que as micro e pequenas empresas controlem suas finanças, vendas, estoque e envie faturas eletrônicas. A empresa acredita que a tarefa de gerenciamento financeiro, estoque e vendas deve ser rápida, fácil e automática e que toda empresa merece possuir ferramentas para controlar o presente e prever o futuro com o mínimo esforço, mantendo um padrão organizacional digno de uma empresa multinacional.

No ano de 2011, a ContaAzul foi uma das dez *startups* escolhidas entre centenas para participar de uma espécie de audiência de uma das aceleradoras mais respeitadas do mundo, a 500 *Startups*, localizada no Vale do Silício. Logo em seguida, a empresa acabou sendo uma das duas *startups* escolhidas para participar da aceleração, sendo uma das primeiras *startups* brasileiras a conquistar isso. Duas semanas após ter conquistado o prêmio, a ContaAzul foi para o Vale do Silício para passar quatro meses para a aceleração e, nesse período, tiveram contato com muitos especialistas das grandes empresas como o Google, Facebook e Youtube e também puderam entender e vivenciar a cultura organizacional praticada por eles, o que ajudou muito a empresa ganhar mais tração. Além da aceleração, no mês seguinte a empresa conseguiu receber

um investimento da 500 Startups que foi muito importante para concluir algumas coisas que faltavam para o lançamento do produto. No ano seguinte a empresa recebeu mais duas rodadas de investimentos de dois novos parceiros.

Depois dos quatro meses de aceleração no Vale do Silício e da captação de investimentos, a ContaAzul retornou ao Brasil para iniciar a montagem do time. Em 2015, outra grande corporação do Vale do Silício investiu na ContaAzul, a Ribbit Capital que ajudou a empresa a manter-se crescente e a melhorar os produtos.

De acordo com a Love Mondays, no ano de 2016, a ContaAzul foi eleita uma das empresas que têm os funcionários mais satisfeitos do Brasil na categoria de empresas com até quinhentas pessoas. De acordo com Leonardo Camacho (2016), gerente de marketing de marca da ContaAzul, a empresa tem uma cultura muito forte e o principal catalizador da cultura da empresa é o conjunto de valores. Um dos valores muito forte é “O caminho pode ser divertido” mostrando a importância de criar uma cultura e um ambiente de trabalho onde as pessoas possam se divertir enquanto trabalham.

“Nossa cultura é o que segura a nossa empresa. Ela é a base de toda a inovação que promovemos aqui” Késia Cristine

Késia Cristine (2016) é analista de cultura da ContaAzul e afirma: “Cultura é a soma de como as pessoas vivem os valores da empresa no dia a dia, amplificados pela forma como esses valores são difundidos e comunicados interna e externamente”. Ela explica que os valores da empresa surgiram de maneira colaborativa quando a empresa ainda tinha apenas quinze funcionários e que os valores funcionam como um conceito binário: ou o colaborador tem ou não tem. Ela comenta que os valores mostram coisas importantes para o dia a dia e por isso devem ser muito bem comunicados pela organização aos colaboradores. Eles devem ser fortalecidos para que sejam usados na hora das tomadas de decisões e para incentivar comportamentos que estejam de acordo com a cultura. Ela complementa: “Quando os valores são vividos verdadeiramente - não somente em quadrinhos pendurados na parede- é que se gera um impacto sobre a cultura da nossa empresa”.

Cristine (2016) defende que a cultura só existe por conta das pessoas e que elas devem viver os valores da empresa, caso contrário a cultura deixa de existir. Pessoas que compartilham a visão

da empresa é uma característica muito importante e desde o processo seletivo a ContaAzul busca pessoas que queiram ser parte da cultura da empresa e dos valores que a mesma compartilha.

Além da busca por pessoas que tenham a mesma visão e valores, a ContaAzul busca por pessoas talentosas e acima da média de mercado. Cristine (2016) diz que “trabalhar na ContaAzul significa compartilhar o dia a dia com pessoas incríveis, não só porque são referências no que fazem, mas porque são apaixonadas, audaciosas, inteligentes e parceiras. As pessoas compartilham dos mesmos valores. Elas são parecidas. Nós conseguimos, na maioria das vezes, atrair semelhantes que nos levam além.”.

Cristine (2016) acredita que a empresa vai continuar crescendo se defender os valores em tudo que for realizado pela mesma, seja nas pequenas coisas como responder um e-mail ou em grandes decisões estratégicas e se os valores não forem vividos existe uma quebra de cultura. Ela finaliza: “A cultura é a manifestação dos valores no dia a dia. Valor é binário. Quando a cultura é forte, existe confiança que as pessoas farão a coisa certa. Elas podem ser independentes e autônomas”.

Ao questionar os funcionários sobre coisas que gostam da cultura da ContaAzul as pessoas citam autonomia, liberdade, oportunidade, crescimento, diversão, colaboração, desafios e aprendizados constantes. Um funcionário da área de marketing da ContaAzul cita no site da Love Mondays que a empresa tem um propósito inspirador e que a autonomia também é muito evidente na cultura da empresa, e que o ambiente é dinâmico, flexível, desafiador e dá muita autonomia para criar e se desenvolver.”.

“Suas atitudes falam tão alto que eu não consigo ouvir o que você diz” Ralph W. Emerson

Conforme citado anteriormente, Edgar Schein (2004) defendia que cultura organizacional é um grupo de representações e de ideais que são definidos pelos líderes e naturalmente aceitas pelos indivíduos e depois tudo isso é ensinado aos novos indivíduos da organização. Esse conceito de Schein é praticado na ContaAzul onde a preocupação com a cultura está presente em todos os níveis na empresa e tem apoio dos diretores. Anderson Borges (2016) é CTO da empresa e acredita que cultura é sinônimo de comportamento. Ele cita: “É como as pessoas agem- não o

que elas falam e sim o que elas fazem. Não o que está escrito em uma parede e sim como as pessoas se comportam”. Borges (2016) defende que de nada adianta um discurso bonito se as ações são diferentes das palavras. Ele também ressalta que a cultura não pode ser criada sozinha e não pode ser imposta e que os líderes têm papel importante para a disseminação da cultura da empresa. Anderson compara os líderes com jardineiros: a cultura deve ser cultivada e o líder deve fornecer tudo o que for necessário para que a cultura cresça e se desenvolva. Um jardineiro não consegue fazer uma planta crescer diretamente, mas consegue fornecer o ambiente e condições necessárias para que uma semente cresça como uma planta saudável, e da mesma forma o líder deve fazer para que uma cultura cresça forte e com os valores da empresa.

Esse depoimento de Anderson Borges sobre cultura vai novamente ao encontro de Edgar Schein (2004) que defendia que os fundadores das organizações devem exteriorizar seus próprios pressupostos e valores e tornar isso parte da organização e que os líderes subsequentes devem incorporar e transmitir a cultura formada pelos valores e pressupostos dos fundadores.

Joca Torres (2016) é CPO da ContaAzul e diz que uma das razões de ter escolhido fazer parte da empresa foi pelo discurso da empresa de ter grande alinhamento de valores, a busca pela excelência e a valorização do erro como forma de aprendizado. Em poucos dias na empresa ele comprovou que tudo que foi dito não era apenas discurso e que isso era vivenciado na prática entre todos: “Os valores de fato correm nas veias dos Smurfs. São usados no dia a dia. Tanto decisões e conversas corriqueiras quanto discussões estratégicas que definem o rumo do negócio são pautadas pelos valores”. Ele finaliza declarando que é um prazer trabalhar com pessoas com o mesmo alinhamento de propósito e valores.

A ContaAzul também trás em si características muito fortes de modelagem organizacional contemporânea, prezando por um ambiente de autonomia, de profissionais ótimos e comprometidos e que compartilham dos valores da empresa. Os investimentos recebidos foram muito importantes para que a empresa alavancasse e o tempo que passaram com grandes empresas no Vale do Silício determinou a cultura e arquitetura organizacional de sucesso que a empresa segue hoje.

6 CONCLUSÃO

“O progresso é a esperança dos povos e o desespero dos acomodados” Thomas Edison

O objetivo deste trabalho foi entender a cultura e arquitetura organizacional praticada por algumas empresas de tecnologia da região do Vale do Silício. Para isso foram considerados fatores como autonomia, perfil e características de profissionais contratados, investimento de capital e aceleração, alinhamento estratégico, visão, missão e valores da organização e do indivíduo, clima organizacional, tamanho de times, estruturas organizacionais informais e hierarquias horizontais.

A cultura organizacional e modelo de gestão praticado pela região do Vale do Silício está em evidência devido ao sucesso de várias empresas que surgiram na região e que hoje atingiram um reconhecimento global mesmo com pouco tempo de existência: Facebook, Google, Netflix, Uber, Airbnb, Youtube, Twitter, Apple, LinkedIn, Tesla e várias outras.

Esse sucesso e reconhecimento serve de inspiração não somente para várias *startups* que já são concebidas seguindo essa modelagem contemporânea, mas também para grandes empresas que já estão revendo seus conceitos de cultura e arquitetura organizacional. Organizações mais conservadoras estão começando a acreditar que as modelagens organizacionais tradicionais inibem a mudança ou fazem com que a mesma aconteça em uma velocidade que fará com que as novas *startups* tomem seus lugares no mercado.

Mauricio Benvenuto (2014), autor citado várias vezes nesse trabalho, acredita que novos padrões estão surgindo, que indústrias inteiras vão desaparecer e isso fará com que o futuro não seja fácil para empresas que não mudarem e não se transformarem. O autor diz: “Será preciso se adaptar e quem não fizer isso ficará para trás.”.

Ao analisar algumas empresas de tecnologia do Vale do Silício e algumas brasileiras que foram inspiradas na cultura da região, é possível identificar que o processo de construção da arquitetura organizacional de sucesso tem início no momento da escolha das pessoas que farão parte do time. Tais empresas buscam por pessoas que acreditam profundamente no objetivo da empresa, representado pela visão e missão, e que compartilhem dos mesmos valores da

empresa. Esse alinhamento é extremamente importante evidenciando que o compromisso está muito mais relacionado com uma causa e um propósito do que com salário e reconhecimento. As pessoas serão mais felizes, motivadas e conseqüentemente mais produtivas se estiverem trabalhando e construindo algo em que elas acreditam profundamente, criando assim uma relação saudável tanto para a organização quanto para o indivíduo.

Ainda no momento da seleção de indivíduos, outro ponto muito evidente é a busca por pessoas que sejam realmente incríveis, talentosas e excepcionais para o cargo que devem ocupar. Os donos ou recrutadores das empresas além de buscarem por pessoas que acreditem no propósito da empresa, que tenham as “cabeças de dono”, também buscam por pessoas que sejam melhores do que eles mesmos. Um funcionário que não acredita no propósito da empresa ou que não seja brilhante pode impactar diretamente no sucesso da empresa, além do que trabalhar cercado por pessoas extraordinárias é inspirador e promove discussões e ideias muito ricas, inovadoras e especialmente alinhadas com a missão e visão da organização.

Como um conceito geral, nota-se que a autonomia e autogestão são características muito presentes e necessárias nesses ambientes de modelagem contemporânea, sendo outra razão importante na busca do perfil do profissional alinhado e talentoso. Os indivíduos normalmente são empoderados para tomar decisões rápidas e assertivas requerendo pessoas que sejam tomadoras de risco, que não tenham medo arriscar e errar e especialmente pessoas que enxerguem no erro um aprendizado e que sejam resilientes, criativas e flexíveis para tentar de novo de um jeito diferente. Outro ponto em comum nas empresas analisadas foi a estrutura de hierarquia horizontal e o formato de times multidisciplinares enxutos. Os poucos níveis de hierarquia promovem tomadas de decisões muito mais rápidas e diminuem consideravelmente a burocracia. Esse tipo de estrutura remove a necessidade de as decisões passarem por vários níveis de aprovação e a necessidade de regras e processos que em muitos casos retardam o crescimento das empresas e inibem o processo de criatividade e inovação. O formato de time enxuto e horizontal também promove uma comunicação mais rápida e efetiva entre as pessoas, todos os indivíduos têm acesso aos outros membros do time de maneira igual, uma vez que não existem várias camadas de organogramas, proporcionando mais agilidade e velocidade para a organização. A departamentalização perde força nessas empresas já que os times são multidisciplinares visando o alto desempenho da equipe, onde todos trabalham com muita sinergia e foco em um propósito compartilhado.

Num conceito mais específico, e crucial, saber identificar pessoas empreendedoras, visionárias, cheias de energia, com ideias inovadoras que querem mudar o mundo e transformar a sociedade são ingredientes importantes para o sucesso dessas *startups* e empresas de modelagem organizacional contemporânea. As pessoas são talentosas, autônomas, autogeridas, criativas, tomadoras de risco, com muito conhecimento e incrivelmente boas no que fazem. As estruturas organizacionais são sem burocracias, regras excessivas e processos e com poucos níveis de hierarquia. Os ambientes são descontraídos e informais promovendo a criatividade em várias interações. Os times enxutos e multidisciplinares são altamente alinhados com uma missão e acreditam muito no que estão construindo. Porém outro ingrediente essencial para o sucesso das empresas analisadas nesse trabalho foi o investimento de capital de risco nas ideias e produtos. As empresas necessitam de recurso financeiro para ter espaço para errar e reinvestir na ideia, ou ainda, para investir em uma outra ideia diferente. Recursos financeiros também são necessários para atrair e manter talentos incríveis, que são os melhores do mercado e que estão dispostos a doar a si mesmos pelo propósito da organização, sentindo as dores como se fossem donos.

Minha visão sobre essa cultura no cenário brasileiro, me leva a acreditar que é fundamental para quaisquer gestores, saber identificar uma boa ideia e trabalhar a construção de um time forte, eficaz na aquisição de clientes e investidores. Estes são parte dos ingredientes utilizados pelas empresas do Vale do Silício que se tornaram inspiração para o resto do mundo, e que felizmente, estão presentes na realidade da empresa na qual atuo hoje. São esses os elementos que fazem parte da construção das empresas que almejam ser bem-sucedidas e mudar o mundo. Com o avanço da tecnologia da informação, a necessidade da criação de produtos digitais, a descoberta de demandas reprimidas e a rápida velocidade das mudanças provenientes da globalização a importância do surgimento de empresas com essa mentalidade de inovação já é enorme e será cada vez mais para o futuro. O desdobramento desse processo está já a fazer parte do cotidiano de muitos brasileiros. Sendo assim, este trabalho procurou, de maneira modesta, corroborar essa cultura no contexto do nosso país, economia e mercado.

“Usar o passado para garantir o futuro afasta a inovação e estimula o sedentarismo, encorajando a atitude conformista de sustentar o presente em vez de construir o futuro” Mauricio Benvenuti

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, P. J.; SANTOS, M. F.; SILVA, J. R. da. **Cultura Organizacional: Estudo em uma empresa de distribuição**. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010, p. 3.

ARAÚJO, L. C. G. **Organizações Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: http://www.academia.edu/8785896/Organiza%C3%A7%C3%A3o_Sistemas_e_M%C3%A9todos_e_as_Tecnologias_de_Gest%C3%A3o_Organizacional_Volume_1_-_Luis_C%C3%A9sar_G._de_Araujo. Acesso em 28 maio 2017.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 258.

BENVENUTTI, M. **Incansáveis: como empreendedores de garagem engolem tradicionais corporações e criam oportunidades transformadoras**. São Paulo: Editora Gente, 2016. 192 p.

BEZOS, J. **Exploring Management**. 2013. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=qNVP2L6iKi0C&pg=PA341&lpg=PA341&dq=%22if+creativity+is+a+goal,+no+team+should+be+larger+than+two+pizzas%22&source=bl&ots=k09TZmPhqg&sig=Bntjd9KOpayo5eR5FfU2nm7Im0s&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwuiofjW1M_TAhVNI5AKHVeCB5UQ6AEIJzAA#v=onepage&q=pizza&f=false. Acesso em 4 de junho 2017.

BORGES, A. G. **Cultivando uma cultura de Engenharia**. Conta Azul Sobre. [on-line] 11 abril 2016. Disponível em: <https://engineering.contaazul.com/cultivando-uma-cultura-de-engenharia-5aa8128b6341>. Acesso em 4 junho 2017.

CAMACHO, L. **Na mídia: Sobre o “Caminho pode ser divertido”**. Conta Azul Notícias. [blog on-line]. 30 set 2016. Disponível em: <https://noticias.contaazul.com/na-m%C3%ADIA-sobre-o-caminho-pode-ser-divertido-a4c5f8306a47>. Acesso em 4 junho 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Edição compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004: p. 296.

CORR, S. P. **Vantagens e desvantagens de estruturas organizacionais**. Traduzido por Wanderson David. 2013. Disponível em: http://www.ehow.com.br/vantagens-desvantagens-estruturas-organizacionais-info_7387/. Acesso em 4 junho 2017.

COVEY, S. R. **O 8º hábito: da eficácia a grandeza**. RJ: Campus, 2005.

CRISTINE, K. **O que eu aprendo sobre cultura organizacional trabalhando em uma startup**. Conta Azul Notícias. [on-line]. 02 março 2016. Disponível em: <https://medium.com/cultura-contaazul/o-que-eu-aprendo-sobre-cultura-organizacional-trabalhando-em-uma-startup-f4da895c2844>. Acesso em 4 junho 2017.

CRUNCHBASE. **Base de dados de ranking de investidores**. 2016. Disponível em: <https://www.crunchbase.com/app/search/investors>. Acesso em 5 junho 2017.

CURTIS, M. **Engineering Culture at Airbnb**. Airbnb Blog, 2014 disponível em: <https://medium.com/airbnb-engineering/engineering-culture-at-airbnb-345797c17cbe>. Acesso em 4 junho 2017.

DAFT, R. L. **Organizações: Teoria e Projetos**. Tradução de Andréa Castellano Mostaço; Cláudia Mello Belhassof; Harue Ohara Avritcher; revisão técnica Ilan Avrichir. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FARINAZZO, R. **Por que nossos Product Owners viraram Product Managers** (e qual a diferença). Blog Resultados Digitais Ship it. [on-line]. 15/06/2016. Disponível em: <http://shipit.resultadosdigitais.com.br/blog/product-owners-viraram-managers/>. Acesso em 4 junho 2017.

FELONI, R. **The 5 values Facebook looks for in every employee**. Business Insider [on-line]. 2016. Disponível em: <http://www.businessinsider.com/facebook-core-values-2016-2>. Acesso em 4 de junho 2017.

FERREIRA, T. R. **Hierarquia horizontal: um novo modelo de valorização de equipes**. Fundação Getulio Vargas. Belo Horizonte, 2014.

HANSEN, M. T.; Nohria, N. **How to build collaborative advantage**. MIT Sloan Management Review, 46 (1), 22-31. 2004.

IDGNOW!. **Resultados Digitais recebe aporte de R\$ 62 mi, liderado pela TPG Growth**. Revista IDGNOW!. [on-line]. São Paulo. 3 nov 2016. Disponível em: <http://idgnow.com.br/internet/2016/11/03/resultados-digitais-recebe-aporte-de-r-62-mi-liderado-pela-tpg-growth/>. Acesso em 3 junho 2017.

LUIZ, M. **O Código de Cultura da Resultados Digitais**. Blog pessoal [on-line]. 10 maio 2017. Disponível em: <http://mathiasluz.com/codigo-de-cultura-da-resultados-digitais/>. Acesso em 4 junho 2017.

MARTINI, F. **Conheça a Resultados Digitais, empresa de Floripa que está entre as melhores para se trabalhar no Brasil**. Revista DC. [on-line]. Florianópolis. 11/08/2015. Disponível em: <http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2015/08/conheca-a-resultados-digitais-empresa-de-floripa-que-esta-entre-as-melhores-para-se-trabalhar-no-brasil-4821887.html>. Acesso em 4 junho 2017.

MCMILLAN, J. **A reinvenção do bazar** - uma história dos mercados. Tradução de Sergio Goes de Paula. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar Ed., 2005. 264 p.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Campus. 2a. Edição. Rio de Janeiro. 1994.

OLIVEIRA, D.; SÔNEGO, D.; BIGARELLI, B. **Até onde vai o Nubank?** Revista Época Negócios. [on-line]. São Paulo. 08/02/2017. Disponível na Internet: <http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/02/ate-onde-vai-o-nubank.html> Acesso em 3 junho 2017.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, Organização e Métodos:** uma abordagem gerencial. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PATI, C. **Como é trabalhar no inovador Nubank, segundo 10 funcionários.** Revista Exame.com [on-line]. São Paulo. 13 set 2016. Editora Abril. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/como-e-trabalhar-no-inovador-nubank-segundo-10-funcionarios/> Acesso em 03 junho 2017.

PAYÃO, F. **Nubank entra no ranking de melhores empresas para se trabalhar.** Revista Techmundo. [on-line]. São Paulo. 16 ago 2016. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/apps/108487-nubank-entra-ranking-melhores-empresas-trabalhar.htm>. Acesso em 3 junho 2017.

PORTO, M. A. **Missão e visão organizacional:** orientações para a sua concepção. UFRGS 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP1997_T4105.PDF. Acesso em 4 junho 2017.

RIES, E. **A startup enxuta.** 1a ed. São Paulo: Leya, 2012.

ROCHA, D. M. A., **Competências Profissionais** - Faculdade Comunitária - Unidade II - Campinas, 2010. Disponível em: <https://www.trabalhosgratuitos.com/Outras/Diversos/Competencias-Profissionais-294140.html>. Acesso em 28 maio 2017.

SANTOS, E. **Publicação do Culture Code da Resultados Digitais.** Blog Resultados Digitais. [on-line]. 28 de maio de 2014. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/culture-code-rd/>. Acesso em 4 junho 2017.

SARAIVA, L. A. S. **Cultura organizacional em ambiente burocrático.** RAC, v.6, n.1, jan. / abr. 2002: p.187- 207.

SATTERLEE, A. **Freedom and responsibility culture.** Transcrição de entrevista em video. Disponível em: <https://www.officevibe.com/blog/freedom-and-responsibility-culture-netflix>. Acesso em 4 junho 2017. Acesso em 4 de junho 2017.

SAXENIAN, A. **Regional advantage:** culture and competition in Silicon Valley and Route 128. 7. ed. U.S.: Harvard University Press, 1996.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

STONE, B. **Why It's So Difficult to Climb Amazon's Corporate Ladder.** [online]. 2013. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-15/careers-at-amazon->

why-its-so-hard-to-climb-jeff-bezoss-corporate-ladder. Acesso em 4 de junho 2017.

TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management**, Charleston, S.C.: Forgotten Books, 2008.

TORRES, J. **Prioridade 1: alinhamento de propósito e valores**. Conta Azul Cultura. [online]. 5 dez 2016. Disponível em: <https://medium.com/cultura-contaazul/prioridade-1-alinhamento-de-prop%C3%B3sito-e-valores-995f8d9a01e0>. Acesso em 5 junho 2017.