

Universidade de São Paulo  
Escola de Comunicações e Artes  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo

**Como os conceitos de transformação  
organizacional, cultura e liderança podem ajudar no  
crescimento das startups?**

Victória Hipólito Larcipretti

SÃO PAULO  
2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Larcipretti, Victória Hipólito

Como os conceitos de transformação organizacional, cultura e liderança podem ajudar no crescimento das startups? / Victória Hipólito Larcipretti. -- São Paulo: V. H. Larcipretti, 2016.  
72 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo/Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.  
Orientadora: Maria Aparecida Ferrari  
Bibliografia

1. Startups 2. Transformação Organizacional I. Ferrari, Maria Aparecida II. Título.

CDD 21.ed. - 658

Victória Hipólito Larcipretti

**Como os conceitos de transformação  
organizacional, cultura e liderança podem ajudar no  
crescimento das startups?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, sob orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Maria Aparecida Ferrari.

SÃO PAULO

2016

## VICTÓRIA HIPÓLITO LARCIPRETTI

**Como os conceitos de transformação organizacional, cultura e liderança podem ajudar no crescimento das startups?**

Aprovação em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Resultado: \_\_\_\_\_

### BANCA EXAMINADORA

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. \_\_\_\_\_ - Universidade de São Paulo

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. \_\_\_\_\_ - Universidade de São Paulo

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Profissional convidado \_\_\_\_\_ - empresa/universidade

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

**SÃO PAULO  
2016**

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe, por fazer crescer em mim o sonho de estudar na USP;

Ao Bruno, pelo companheirismo e incentivo de me tornar uma pessoa, aluna e profissional melhor, sempre;

Aos amigos da ECA, pelos laços formados e pela dedicação em cada trabalho;

À professora e orientadora Maria Aparecida Ferrari, pelo compromisso e dedicação com este trabalho;

Aos colegas de profissão da Martell, que me inspiraram e ensinaram a cada a dia dos últimos quatro anos.

Muito obrigada.

## RESUMO

Este trabalho busca relacionar os conceitos das disciplinas de Transformação, Cultura, Liderança e Comunicação Organizacionais com os processos de ganho de escala das *startups*, como pilares de sustentação para o sucesso dessa fase de crescimento.

A análise feita neste trabalho teórico-reflexivo considera o cenário que está sendo formado com a explosão de *startups* na última década e a importância das mesmas para as economias locais e para a global. Mas, também considera a dificuldade que as *startups* enfrentam quando estão deixando de ser estruturas organizacionais pequenas e dando o passo do crescimento.

Muitas vezes, são esses desafios que levam essas empresas ao desaparecimento, ao envolverem mudanças drásticas na forma como são administradas e um despreparo por parte da organização na gestão dessas mudanças. Então, foram utilizados os conceitos de Transformação, Cultura, Liderança e Comunicação Organizacionais como pilares de sustentação desse movimento de ascensão.

As considerações finais apontam que o entendimento de tais conceitos pelos fundadores das *startups* em processo de crescimento pode ajudá-los a superar os desafios do ganho de escala com sucesso e estabilidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Startups; Transformação; Cultura; Liderança; Comunicação.

## **ABSTRACT**

This paper aims to correlate concepts of Organizational Transformation, Culture, Leadership and Communication's disciplines with startups scaling processes as support pillars for the success of this growth moment.

The analysis considers the scenario that is being formed with the explosion of startups in the last decade and the importance of them to local economies and to the global one. But it also considers the difficulty that startups face when they are no longer small organizational structures and are taking the growth step.

It is often these challenges that lead companies to disappear as they involve drastic changes in the way they are managed and an unprepared organization to manage those changes. Then, the concepts of Organizational Transformation, Culture, Leadership and Communication were used as support pillars of this scaling movement.

The final considerations point out that the understanding of such concepts by the founders of the growing startups can help them overcome the challenges of scale with success and stability.

**KEY-WORDS:** Startups; Organizational Transformation; Culture; Leadership; Communication.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Simplificado da Conexão entre Engajamento dos Funcionários e Valor para o Negócio .....	44
Figura 2: As Competências de Comunicação Martell .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: <i>Ranking</i> Global dos Ecossistemas de <i>Startups</i> .....	17
---	----

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1. Capítulo 1: <i>Startups</i>: contexto, importância e desafios</b>	
1.1. O boom das <i>startups</i> .....	14
1.2. A importância das <i>startups</i> para a economia local e global .....	20
1.3. Os desafios de gestão enfrentados no crescimento .....	22
<b>2. Capítulo 2: Transformações Organizacionais, <i>Change Management</i> e Cultura</b>	
2.1. Transformações Organizacionais: <i>Change Management</i> e ajustes de Cultura para sobreviver e prosperar .....	31
2.2. Cultura: a essência de qualquer organização .....	35
<b>3. Capítulo 3: Liderança: o cerne da transformação</b>	
3.1. A importância da liderança nos processos de transformação .....	38
3.2. O líder transformador	
3.2.1. O perfil da liderança que faz uma transformação acontecer .....	41
3.2.2. Competências de comunicação da liderança para engajamento ....	43
3.2.3. Liderando transformações complexas e contínuas: o modelo 4D's .....	50
<b>Capítulo 4: Como o entendimento sobre Transformação, Cultura, Liderança e Comunicação podem ajudar as <i>startups</i> em fase de crescimento</b> .....	56
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	67
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	69
<b>APÊNDICES</b> .....	72

## INTRODUÇÃO

A revolução digital que vem acontecendo nas últimas décadas provocou intensas mudanças na nossa forma de pensar, trabalhar e nos relacionar com as pessoas ao nosso redor, o que provocou uma transformação substancial do nosso cenário econômico global, que está muito mais conectado e instantâneo.

Esse cenário impulsionou um movimento global de surgimento de empresas com novos modelos de negócios, altamente inovadoras e tecnológicas: as *startups*. Essas empresas foram criadas em resposta aos diversos desafios que a Era da Informação impõe, o que as colocou em um patamar elevado de importância econômica para os ecossistemas em que habitam e para a economia global. Além disso, as *startups* já abalaram diversos mercados antes dominados pelas grandes corporações que surgiram em resposta aos desafios da Era Industrial.

A forma como as *startups* são administradas pelos seus fundadores está muito baseada, ainda, no aprendizado orgânico das tarefas diárias e da execução em massa de tarefas. É essa cultura de inovação e execução que leva a empresa a responder ao ambiente externo com agilidade e eficiência e a ganhar espaço, posicionamento e visibilidade no mercado de forma rápida.

Essa rápida conquista de mercado representa uma necessidade de crescimento e estruturação da empresa para poder atender às demandas externas geradas pelo ganho de visibilidade. No mundo das *startups*, esse é o momento mais desejado e o mais temido pelos empreendedores: o ganho de escala.

É o mais desejado porque toda a razão por trás da criação de uma *startup* está relacionada com o seu objetivo de ser uma organização com potencial de ganho de escala e de escalar de forma rápida. Mas, é o mais temido porque o momento do crescimento carrega diversos desafios que podem colocar tudo a perder. Aliás, muitas *startups* deixam de existir por não conseguirem superar esses desafios.

Nesse sentido, os objetivos deste Trabalho de Conclusão de Curso são comprovar que o momento do ganho de escala representa um processo de Transformação Organizacional; que transformações só são bem sucedidas com um bom trabalho de *Change Management* e Cultura; que a Liderança Organizacional é o fator determinante para a execução das iniciativas de mudança e para a sustentação da cultura organizacional e, portanto, pelo sucesso de uma transformação; e por fim, que o entendimento sobre essas disciplinas e a aplicação delas pelos fundadores das *startups* representa um fator de sucesso frente aos desafios que enfrentam com o crescimento.

Para isso, foi utilizada uma metodologia teórico-reflexiva para analisar diversos autores e estudos e propor uma reflexão inédita sobre o tema. Foram feitas análises sobre o contexto dos ecossistemas das *startups* e sobre a importância que as mesmas têm, e terão cada vez mais, para o nosso cenário econômico; sobre quais são os principais desafios comuns na fase de crescimento; e, por fim sobre como conceitos das disciplinas de Transformação, Cultura, Liderança e Comunicação Organizacionais relacionam-se com o momento do crescimento das *startups*.

As principais bibliografias e publicações sobre *startups* ainda são muito recentes e centralizadas em professores de universidades norte-americanas. Ainda, o *boom* das *startups* e a consciência de que essas serão as principais empresas do futuro também é muito recente. Tudo isso representou uma dificuldade de encontrar um corpo teórico de estudo substancial e diversificado. No entanto, os materiais analisados sobre esse tema apresentam uma grande consistência em relação aos dados e visões apresentados, o que permitiu que a análise feita nesta monografia se concretizasse.

Em relação aos materiais analisados sobre a disciplina de Transformação Organizacional e suas ramificações, estudiosos renomados foram considerados, como Schein (2010), Trompenaars (1994), Burke (2013), Ferrari (2009), Pasmore (2015) e Martell (2016).

Sendo assim, este trabalho foi dividido em quatro capítulos principais. O primeiro tem como objetivo analisar o como e o porquê do *boom* de *startups* na última década, a relevância econômica dessas empresas, os principais desafios de gestão que enfrentam no momento de crescimento e como a forma com que são administradas desde o início pode levá-las ao sucesso ou fracasso durante o ganho de escala.

O segundo capítulo propõe uma visão do momento do crescimento como sendo uma Transformação Organizacional e, assim, esclarece como os conceitos dessa disciplina podem ajudar os empreendedores a superar seus desafios. O terceiro capítulo demonstra o poder da Liderança Organizacional nos momentos de transformação e propõe maneiras de como os líderes podem se comportar a fim de que a transformação aconteça. O quarto e mais importante capítulo é uma interpretação de como todos os conceitos anteriormente tratados relacionam-se.

Por fim, esta monografia busca comprovar a importância da preparação das *startups* para o tão sonhado momento do ganho de escala e correlaciona essa preparação com conceitos já muito bem estudados de disciplinas que comprovaram-se eficientes. O entendimento e aplicação desses conceitos podem ajudá-las a superar os grandes desafios que o crescimento trás com si.

## **Capítulo 1: *Startups*: contexto, importância e desafios**

### **1.1 O *boom* das *startups***

As corporações nascidas no século XX e que, hoje, tornaram-se grandes potências multinacionais, passaram por movimentos de transformações importantes para chegarem aonde estão.

Um breve histórico relatado pelo estudo da Compass (2015) descreveu como as grandes corporações do século XX tiveram que adaptar seus modelos de negócios ao contexto econômico daquela época e como as empresas do século XXI também estão adaptando-se ao cenário econômico atual, que impõe novos desafios e, portanto, diferentes formas de administração.

Nos Estados Unidos da década de 1910, quatro empresas foram pioneiras em entender que era necessário se reinventar para prosperar: DuPont, Standard Oil, General Motors e Sears. O modelo centralizador e funcional na qual elas operavam não garantiria a efetividade das estratégias de mercado que o momento exigia, como a expansão do mercado para além das fronteiras americanas, vastas distâncias geográficas, múltiplos segmentos consumidores e um portfólio variado de produtos.

Em resposta às necessidades de cada organização, os respectivos CEOs e membros dos Conselhos Administrativos começaram a experimentar novas estruturas organizacionais e passaram de corporações funcionais para estruturas altamente integradas e verticalizadas. Isso quer dizer que, as matrizes de cada companhia eram responsáveis por todo o planejamento e coordenação em cada subsidiária, que eram munidas dos recursos necessários e ficavam responsáveis pelo seu próprio lucro e prejuízo.

Quarenta anos depois, esse modelo operacional tornara-se o padrão de estrutura e administração das organizações complexas que estavam prosperando nos Estados Unidos e, que muitas continuam seguindo até os dias atuais.

As organizações do século XXI estão lidando com desafios estratégicos tão grandes quanto às daquelas do início do século XX. No entanto, as antigas regras para o crescimento não funcionam mais. Atualmente, os problemas representam outros desafios.

Segundo Compass (2015), o mundo está cada vez mais instantâneo, com consumidores e empreendedores altamente conectados. O custo para entrar no mercado está exponencialmente maior e a velocidade para alcançar novos usuários cresce contra o relógio. A inovação vem de todos os cantos do mundo, fazendo com que a competitividade deixe de estar só no mercado local, regional ou nacional.

A Internet gerou uma revolução de conectividade global, fazendo com que a maioria dos mercados passassem por uma transformação necessária para adaptarem-se à essa realidade de mundo conectado instantaneamente e aprenderem a inovar disruptivamente para não só prosperar, mas para sobreviver.

Essa onda de inovação disruptiva<sup>1</sup> não passou só pelas indústrias de tecnologia, mas está destruindo indústrias que pensávamos existir para sempre, como as de jornais, entretenimento, energia, saúde, educação, construção, transporte, varejo, finanças e governamentais.

E essa revolução inovadora está vindo, na sua maior parte, de empresas novas no mercado: jovens, corajosas e sem medo de questionar o *status quo*, provando, cada vez mais, que as estratégias e estruturas corporativas existentes não estão lidando bem com essa mudança na economia: as *startups*.

As organizações precisarão se adaptar a novas estratégias que acolham essa economia de disrupção contínua, focando em inovação e execução. E, a democratização do empreendedorismo que o Vale do Silício e outros ambientes proliferadores de *startups* ao redor do mundo nos trouxe já está criando novas estratégias e estruturas que andam em alinhamento com essa realidade.

---

<sup>1</sup> Uma inovação disruptiva é aquela que cria novos mercados ou que abala

E, para entendermos melhor o porquê dessas organizações terem tanto poder transformador, Steve Blank (2010), professor de empreendedorismo das Universidades de Berkeley e Stanford e um dos mais conhecidos nomes de educação empreendedora e formadores de opinião do Vale do Silício, as definiu da seguinte maneira: "Uma *startup* é uma organização temporária estruturada para encontrar um modelo de negócios escalável e repetível."

O termo "temporária", segundo Hassin (2015), é enfatizado porque o objetivo de uma *startup* deve ser deixar de ser *startup* para ser uma grande empresa, ou falhar e partir para a próxima oportunidade. Uma empresa em estágio inicial que não é capaz de alcançar escala rapidamente é um pequeno negócio e não uma *startup*.

O verbo "encontrar" é o que diferencia uma *startup* de uma grande empresa que opera em mercados maduros. Isso porque, as gigantes executam modelos de negócios, enquanto as *startups* procuram por modelos desconhecidos para causar inovações disruptivas ou, até mesmo, criar novos mercados (HASSIN, 2015).

Com isso, segundo Blank (2015), são as *startups* que ensinarão as lições que poderão guiar, e que já estão guiando, essa reestruturação em massa das grandes corporações nesse século. Isso porque, elas não só já nasceram em meio a esse contexto, mas têm como fundamentos das suas estruturas um foco alto em inovação, execução rápida e ganho de escala, características vitais das empresas da Era da Informação, a era em que vivemos.

Para entendermos o *boom* das *startups* que aconteceu na última década, um estudo publicado em 2014 na revista *The Economist*, prestigiada publicação inglesa de notícias e assuntos internacionais, comparou a explosão de *startups* à Explosão Cambriana da era paleozoica. Segundo o geólogo inglês Adam Sedwick, o Cambriano foi o marco inicial para que a Terra começasse a expansão orgânica, dando origem à vida. Foi quando uma vasta variedade de animais apareceu repentinamente no cenário evolutivo, em um curto espaço de tempo.

Pequenas empresas tecnológicas de alto crescimento estão também sendo criadas a todo momento, contemplando o mais variado escopo de serviços e produtos e penetrando em cada espaço da economia, transformando setores inteiros e modificando a noção que temos de “empresa”.

De acordo com Blank (2015), já é perceptível que, para quase cada organização formada na Era Industrial, já existe uma, ou muitas, substitutas da Era da Informação. Como, por exemplo, o Instagram que posicionou-se rapidamente à frente da Kodak, a Amazon de livrarias renomadas como a Borders Books, a Spotify de gravadoras como a Tower Records, o Airbnb de múltiplas redes de hotéis e outras como Uber, LinkedIn, diversas mídias sociais e *e-commerces*, que revolucionaram seus respectivos setores.

Esse cenário impulsionou um movimento global. Muitas das grandes cidades ao redor do mundo já têm um ecossistema de *startups* de tamanho considerável.

Segundo o “Ranking Global de Ecossistemas de Startups” (2015), o Vale do Silício aparece como a melhor cidade para a proliferação de *startups* e São Paulo como a décima segunda melhor cidade. A Tabela 1 apresenta as 20 cidades melhor avaliadas pelo ranking:

**Tabela 1: Ranking Global dos Ecossistemas de Startups**

	Ranking	Performance	Funding	Market Reach	Talent	Startup Exp.	Growth Index
Silicon Valley	1	1	1	4	1	1	2.1
New York City	2	2	2	1	9	4	1.8
Los Angeles	3	4	4	2	10	5	1.8
Boston	4	3	3	7	12	7	2.7
Tel Aviv	5	6	5	13	3	6	2.9
London	6	5	10	3	7	13	3.3
Chicago	7	8	12	5	11	14	2.8
Seattle	8	12	11	12	4	3	2.1
Berlin	9	7	8	19	8	8	10
Singapore	10	11	9	9	20	9	1.9
Paris	11	13	13	6	16	15	1.3
Sao Paulo	12	9	7	11	19	19	2.2
Moscow	13	17	15	8	2	20	1.0
Austin	14	16	14	18	5	2	1.9
Bangalore	15	10	6	20	17	12	4.9
Sydney	16	20	16	17	6	10	1.1
Toronto	17	14	18	14	15	18	1.3
Vancouver	18	18	19	15	14	11	1.2
Amsterdam	19	15	20	10	18	16	3.0
Montreal	20	19	17	16	13	17	1.5

Fonte: COMPASS, 2015, p. 24

Ao redor desse ecossistema surgem escolas de empreendedorismo, aceleradoras, incubadoras, encontros e competições que sustentam a tendência de “explosão” dessas novas empresas. E, assim, acaba gerando um ambiente altamente interconectado globalmente.

Blank (2015) refere-se a quatro razões por trás dessa explosão recente de startups digitais:

1. As startups podem ser construídas por milhares de dólares, ao invés de milhões.

O custo de desenvolvimento de produtos caiu mais de 10 vezes na última década. Programação e codificação, essenciais para essa nova geração de empresas, podem ser encontradas gratuitamente ou por “freelancers” baratos.

2. Ficou mais fácil fechar negócio com investidores

Com custos menores para aberturas de empresas de tecnologia, o mercado financiador ganhou espaço para novos tipos de investidores, como os “anjos”, aceleradoras, micro-empresas de capital de risco e fundos de investimentos. Os investimentos financeiros são muito menores, o que impulsiona a um maior número de pequenas apostas, criando um maior número de *startups* no mercado.

Muitas delas, ainda, acabam não procurando financiamento até que tenham alcançado um grau de desenvolvimento positivo. Algo impossível há uma década atrás.

3. O empreendedorismo está desenvolvendo sua própria ciência de Administração.

As primeiras corporações da chamada Era da Informação começaram a aparecer em meados de 1970. Nesse momento, diversos empreendedores e investidores da comunidade das *startups* tiveram tentativas falhas de aplicar os conceitos clássicos da Administração de Empresas de Henry Ford, Frederick Taylor e Alfred Sloan que haviam estudado durante a graduação.

Nos últimos anos, novas metodologias de gestão surgiram e ficaram famosas em meio ao universo empreendedor, dando vida ao movimento “Startup Enxuta”.

A filosofia que dá nome ao movimento reconhece que as *startups* não são versões “micro” de grandes corporações, nas quais os fundamentos da Era Industrial, de estruturas hierárquicas, não funcionam bem para o ambiente de evolução rápida e incerta dos mercados da Era da Informação (BLANK, 2015).

A propagação da metodologia de produção enxuta aplicada às realidades das *startups* instituiu uma mentalidade nos empreendedores, que se demonstraram cada vez melhores em criar empresas. Isso porque, a metodologia reconhece que hipóteses erradas não são desastres, são oportunidades. Produtos inacabados são lançados no mercado para teste (Betas). Desenvolvedores criam sem grandes imposições, mas a partir de uma lista flexível de melhorias que são re-priorizadas a cada duas semanas com base no feedback dos clientes sobre o produto “inacabado” (RIES, 2014).

4. A velocidade de aderência dos usuários a novas tecnologias está muito mais rápida.

As grandes organizações tendem a adotar novas tecnologias de maneira muito lenta, devido ao processo de decisão ser muito hierarquizado e, portanto, longo e demorado; e às restrições de orçamento departamentais ou jurídicas.

No entanto, nos últimos cinco anos, aproximadamente, há uma tendência corporativa de optar pela escolha de tecnologias novas, baratas e mais velozes provenientes das *startups*, substituindo o pensamento de que para a implementação de uma nova tecnologia ser efetiva precisa-se gastar milhões de dólares ao

contratar uma consultoria entre as gigantes (como McKinsey, Bain&Company e IBM), pensamento recorrente entre as grandes organizações.

Além disso, usuários comuns estão frequentemente abertos para adotar novas tecnologias e testar diferentes marcas. Com apelo para os dois públicos, o ambiente para surgimento das *startups* torna-se cada vez mais favorável.

Esse *boom* das *startups* reconfigurou mercados e setores inteiros e, além disso, trouxe uma enorme importância para o contexto econômico atual em que vivemos.

## **1.2. A importância das startups para a economia local e global**

Segundo o estudo “The Global Startup Ecosystem Ranking” (2015), em 2025, as empresas que serão potências da economia provavelmente são companhias que, ou nunca ouvimos falar, ou ainda não existem. Essas empresas serão criadas não só no Vale do Silício, mas em cidades como São Paulo, Singapura, Tel Aviv, Bangalore e outros ambientes que combinam um mix de investimentos, fundadores, talentos e cultura de inovação, formando ecossistemas de startups ao redor do mundo. Esse mix é sinônimo de trilhões de dólares de representatividade nos Produtos Internos Brutos dos países e, portanto, estão – ou deveriam estar - no radar dos governos.

Mas, mais do que contribuição financeira, as startups são também fonte de empregos, sendo as únicas instituições atualmente que criam novos postos de trabalho, segundo o estudo da Kauffman publicado em 2015, “The Importance of Young Firms for Economic Growth”.

Isso é um fator importantíssimo porque há um futuro que não podemos mudar: o mercado de trabalho futuro ficará cada vez mais enxuto. Que a mecanização já substitui muita mão de obra não é novidade alguma. Mas, a perspectiva para os próximos anos é que muitos mais empregos serão substituídos. O trabalho cerebral será cada vez mais mecanizado, uma vez que as máquinas já estão ficando mais inteligentes.

A velocidade com que isso acontece é muito maior do que a velocidade com que os países terão de se adequar a esse cenário, mas alguma coisa precisa começar a ser feita, ainda mais no Brasil.

É só observar ao longo da história do nosso país que o nosso crescimento econômico sempre foi desproporcional ao nosso desenvolvimento socioeconômico. Brasil Colônia e Império tiveram seu sistema totalmente baseado a atender as demandas do mercado externo e pouco se ouvia falar de um mercado interno emergente brasileiro naquela época. A história continuou com o que Caio Prado Júnior (1979) resumiu no conceito de que a elite econômica nunca constituiu uma causa nacional.

Até hoje, percebe-se um país com uma estrutura social fraca e uma economia dependente do mercado externo. Como na Colônia, ainda somos exportadores de produtos com valor agregado baixíssimo. Temos a Embraer para brilhar um pouco os olhos, mas são a soja, os minérios, a celulose os protagonistas do sistema produtivo brasileiro.

Em outras palavras, não temos um mercado nacional com grande valor tecnológico agregado ao que é produzido. Ainda somos vistos como o grande exportador de *commodities*.

Se é assim hoje, o nosso mercado de trabalho daqui a alguns anos ficará ainda mais enxuto com a tecnologia ganhando cada vez mais espaço. Segundo Afonso (2015), investimento pesado em inovação e tecnologia podem ser uma boa solução para salvar o Brasil.

Afonso (2015) parte do ponto de vista de que precisamos ter governo e setor privado atuando juntos e investindo pesado em inovação para criar indústrias e serviços de maior valor tecnológico e menos primários.

Uma alternativa seria um maior investimento em uma cultura nacional de fomento à *startups*, não só por parte do governo, mas também das próprias

empresas, como já é comum nos EUA. A inovação proveniente das *startups* é mais barata e mais rápida de ser criada. A exemplo disso é só observar o Facebook comprando o Whatsapp e o Google comprando o Waze.

Além disso, principalmente aqui no Brasil, o governo deveria facilitar o processo de investimentos em inovação, se desburocratizando, e as universidades deveriam formar seus alunos para serem também empreendedores, e não só para saírem prontos para o mercado corporativo.

Outro ponto positivo do estímulo à uma cultura de *startups* no país seria o impacto delas na geração de empregos. Segundo o estudo da Endeavor e da Neoway (2015), as *scale-ups*, ou seja, as empresas com média de 14 anos, que começaram como *startups* e estão no processo de ganho de escala, empregam 100 vezes mais do que as grandes empresas espalhadas pelo país inteiro. Essas empresas são as que mais crescem no país e que são consideradas "aquelas que vão tirar o país da crise". Ou seja, a instauração de uma cultura empreendedora nacional e um altíssimo investimento em inovação e tecnologia são fatores que podem levar o país a se salvar de um futuro inevitável: o da escassez do mercado de trabalho.

Afonso (2015) resume tudo isso em uma frase: "Focar em capacitação básica para uma indústria primária é apertar a corda no pescoço para um fim inevitável: ficar de fora no futuro do mercado de trabalho."

Esse impacto tão positivo para as economias locais e, até mesmo para a global, leva à conclusão de que os ecossistemas onde estiverem as *startups* mais prósperas vão se aproveitar de economias também mais prósperas. Mas, o caminho para o sucesso é repleto de desafios, alguns deles comuns a muitas das *startups*, e estar preparado para enfrentá-los é essencial para sobreviver ao momento de crescimento de seus negócios.

### **1.3 Os desafios de gestão enfrentados no crescimento**

O ambiente favorável para o surgimento de startups, a mentalidade de inovação contínua dos empreendedores, os modelos de negócios revolucionários e a maior abertura para atração de investidores são fatores que corroboram a explosão das *startups* sobretudo na última década.

No entanto, a sobrevivência no mercado e os processos de ganho de escala enfrentam desafios significantes, que vão desde gestão de pessoas à gestão estratégica dos negócios.

A pesquisa da Harvard Business Review (2016), desenvolvida pelos professores da respectiva universidade Ranjay Gulati e Alicia DeSantola, analisou extensos estudos casos de empresas jovens que cresceram rapidamente e, mais de 75 anos de pesquisa organizacional. Com base nessa análise, a publicação propôs atividades que podem ajudar os novos empreendimentos de risco no seu crescimento para o sucesso, e que são diretamente relacionados com os maiores desafios enfrentados por essas empresas.

De acordo com Gulati e DeSantola (2016), quando as *startups* encontram-se no tão almejado momento de partir para o ganho de escala, elas têm de estar preparadas para lidar com grandes obstáculos, que se não forem bem superados, colocam a existência do negócio em risco. É nesse momento, que transformações significativas precisam acontecer.

Com a alta velocidade em que as startups crescem, atualmente, há uma dificuldade em corrigir o percurso no tempo ideal. Segundo Gulati e DeSantola (2016), as *startups* ainda não dispõem de uma estrutura eficiente para se transformar em empresas maduras.

Então, foram identificados quatro pilares, correspondentes a desafios comuns à maioria das empresas em processo de crescimento, e que podem ser efetivos para que essas organizações ultrapassem esse momento de maneira bem-sucedida:

- Contratar especialistas funcionais que as conduzam ao próximo patamar;
- Adicionar estruturas gerenciais para acomodar o aumento do número de funcionários efetivos e, ao mesmo tempo, manter laços informais em toda a organização;
- Desenvolver planejamento e capacidades de previsão;
- Explicar e reforçar os valores culturais que sustentam o negócio.

Todos esses pontos representam um esforço de gestão da transformação organizacional e/ou cultural por parte das empresas, foco que será trabalhado nos capítulos a seguir. Não são eles uma mera necessidade de aumentar a capacidade e a eficiência do que já vinham fazendo.

O que é perceptível e relatado no estudo em questão, é que muitos dos empreendedores são resistentes a essas atividades e mudanças. Por começarem do zero, acabam desenvolvendo seus produtos ou serviços baseados nas oportunidades momentâneas e refletem esse “jeito de ser” na cultura das suas empresas. Além do mais, o *mindset* da “Startup Enxuta”, já discutido acima, em que produtos e serviços são lançados em beta, reverbera um sentimento de que estruturas e processos formais sejam vistos como ameaças burocráticas ao espírito empreendedor presente nas culturas dessas *startups*. Outras preocupações comuns são a perda de velocidade, controle e parceria da equipe.

Segundo Gulati e DeSantola (2016), tais resistências à ordem e disciplina, em momentos de crescimento, colaboram para que as operações virem caóticas e o desempenho dessas empresas seja imprevisível. Isso não quer dizer que elas devam negar suas identidades únicas e os seus valores, passando a seguir os dogmas de grandes corporações. Mas, estar preparada para fazer a gestão desse crescimento, aprendendo novas formas de operar, garantirá melhores chances de sucesso, principalmente no longo prazo.

O detalhamento dos quatro fatores a seguir explicitam fatores culturais e de gestão representativos do universo das startups e a visão do estudo da Harvard

Business Review (2016) sobre como enfrentar os desafios que essas características impõem.

a) Criando cargos de funções especializadas

Em geral, quando uma startup é aberta, o time de fundadores desempenha vários papéis simultaneamente, improvisa e opera em um método que os permite um aprendizado orgânico. Tudo isso, para que o negócio possa decolar.

À medida que as empresas crescem e o nível de complexidade também expande, a adrenalina do início vai passando e aquele tipo de abordagem, em que todos colocam a “mão na massa”, pode não funcionar mais tão bem. O crescimento requer que as tarefas sejam definidas e atribuídas mais formalmente.

Quando esses novos desafios surgem, o comum é que os fundadores procurem recrutar profissionais de mercado com funções especializadas, como Vendas, Recursos Humanos, Marketing e Pesquisa & Desenvolvimento. Esse novo degrau é assertivo, mas, geralmente, é também um ponto de conflito entre os novos funcionários especialistas e os antigos generalistas.

Os especialistas desempenham suas atividades com mais eficiência e assertividade, ao aplicar seus conhecimentos aprofundados sobre determinado assunto. Além disso, liberam o tempo dos profissionais generalistas gasto naquelas funções, fazendo com que possam ter um foco maior em outras estratégias.

O ponto de tensão criado, no entanto, entre esses dois públicos pode ter um grande impacto sobre a cultura organizacional que nasceu e foi sendo cultivada pelos fundadores. Isso acontece porque, a chegada de *expertise* funcional acaba superando as habilidades dos funcionários antigos, que aprendiam coisas novas à medida que eram demandadas. Ainda, os cargos de liderança das áreas especialistas também são atribuídos, na maioria das empresas, a pessoas externas, causando ressentimento da equipe pioneira, que, muitas vezes, precisa contratar seus próprios chefes.

A perda de escopo do time inicial também pode fazer com que o engajamento diminua. Muitas vezes, quando isso começa acontecer nota-se um aumento no número de rotatividade dessas pessoas-chave. Os generalistas sentem-se frustrados e saem das empresas, levando um valioso conhecimento da missão e cultura da empresa e sua rede de relacionamentos.

No entanto, não devemos enxergar a especialização como um risco ou como um “mal necessário”. Ela é um passo importante de organização das funções para que a empresa possa crescer. O risco, no caso, seria não gerenciar essa transformação organizacional. Isso quer dizer que, sem garantir que a cultura informal e de relacionamentos continuem fortes, o aumento do número de departamentos pode criar silos, fazendo com que os funcionários parem de se identificar com a organização como um todo e passem a se identificar puramente apenas com o seu departamento.

Se isso acontece, o compartilhamento de ideias e a inovação disruptiva, que são tão característicos das *startups*, começam a perder força e sair da cultura organizacional. Outro ponto suscetível de acontecer em momentos como esse é o foco intensivo em atender as exigências do trabalho e deixar as atividades que criam relacionamento de lado. Com o tempo, isso pode levar à imobilidade e falta de originalidade.

Por isso, o foco em cultivar a cultura informal de relacionamentos e em encorajar a construção de pontes entre os silos que podem estar se formando precisam ser grandes nos momentos de crescimento.

#### b) Criando hierarquias e estruturas de gestão

Quando lançadas, muitas das *startups* têm hierarquias mais horizontais do que verticais, característica que combina com os ideais igualitários dos fundadores. Porém, uma empresa em fase de crescimento precisa ter agilidade no fluxo de informações, na tomada de decisão e execução, fatores que acabam sendo travados quando há apenas um pequeno número de líderes para gerenciar um número de funcionários que cresce a cada mês.

Para os fundadores, generalistas, que formam o time de líderes inicial das empresas, é difícil supervisionar efetivamente o trabalho de todos os funcionários, que vai tornando-se cada vez mais especializado. Quando isso acontece, a possibilidade de gerar frustração nas equipes aumenta, uma vez que é difícil para os funcionários permanecer focados nas metas e engajados se os tomadores de decisões estão liderando diversos projetos e pessoas ao mesmo tempo. Tudo isso aumenta a chance da perda de talentos importantes.

Portanto, criar hierarquias e estruturas de gestão de pessoas colabora para o crescimento bem estruturado da empresa, uma vez que as pessoas desengajam-se quando há pouca liderança. No entanto, exagerar nessa estrutura pode ser um erro grave. Muitas camadas no processo de tomada de decisão podem desacelerar os processos, dificultar a comunicação e desmotivar os funcionários mandando uma mensagem de que eles não são confiáveis para realizar seu próprio trabalho.

A fim de que a motivação dos colaboradores seja preservada, a criação de estruturas formais deve acompanhar um sistema de diretrizes e feedback informais. A informalidade das relações é aspecto crucial das culturas das startups e, portanto, ponto importante para retenção de talentos, devendo sempre ser priorizada entre as decisões de transformações que envolvem a chegada de formalidades.

A vinda de novos líderes que dão direcionamento claro para suas equipes, envolvendo e engajando seus funcionários, estimulam uma mentalidade de aprendizado e ajudam os funcionários a crescer junto com a organização.

Quando novos cargos de gestão são bem definidos e os líderes sabem dar o grau de autonomia certo para cada um do seu time, mais eles aprendem e tornam-se responsáveis, e as decisões tomadas são mais inteligentes e rápidas. O desafio é saber encontrar esse mix.

c) Enraizando a disciplina de planejar

Uma característica comum a toda *startup* é a improvisação. O ato de improvisar é fundamental para os empreendedores e, muitas vezes, é o que os fazem chegar na jornada da escalada. No entanto, quando esse momento chega, a necessidade de uma organização de metas, prioridades e projetos é essencial para guiá-los. O improviso permite que continuem tentando fazer coisas novas e a reagir aos mercados dinâmicos, mas o planejamento a longo prazo é o que vai permitir que fiquem atentos aos objetivos mais amplos e preservem o negócio.

Normalmente, o processo de escalada reflete um ambiente que evolui a passos muito rápidos. O que muitos líderes já aprenderam, a duras penas, é que é importante reservar um tempo para planejar e compartilhar melhores práticas em meio a esse turbilhão de acontecimentos simultâneos. Mas, mais uma vez, a intenção não é buscar excesso de planejamento. Quando isso acontece, surgem barreiras à inovação e à agilidade. É possível estabelecer metas claras, diretrizes e uma visão a longo prazo para acompanhar o desempenho da empresa sem que perca seu poder de improviso e sem que tenha de esperar que talentos-chave busquem soluções para promover decisões inteligentes sozinhos.

#### d) Mantendo a cultura

Para garantir a efetividade dos três pontos citados acima, há um que é a base de sustentação essencial: manter a cultura inicial criada pelos fundadores, ou seja, não perder a essência que levou a empresa a chegar em um patamar de sucesso.

A cultura organizacional é um dos aspectos mais importantes para atrair, reter e engajar pessoas em *startups*. Além disso, o que leva os funcionários a virar madrugadas e trabalhar durante os finais de semana para fazer o negócio ir de amador para uma organização forte é o sentimento de camaradagem e de que fazem parte de algo importante. Isto é, a cultura.

Na medida que a empresa cresce, uma cultura organizacional se torna um ponto importante. Quando forte, ela pode ser vista como um pilar de sustentação para a empresa nessa fase. Os líderes e, principalmente, os fundadores são os

“donos” da cultura e devem transparecer os aspectos culturais em todas as suas ações e comunicações, permitindo que as equipes os tenham como exemplos e reflitam comportamentos alinhados à cultura.

A “magia” que atrai e engaja os funcionários das *startups* nada mais é do que a cultura única que cada organização tem. Mas, muitas vezes, com tanta coisa a ser feita por conta do crescimento, a preocupação dos fundadores está apenas em comunicar a cultura, fazendo campanhas e colando adesivos nas paredes sobre como é a experiência de se trabalhar naquela empresa, na tentativa de oficializar que a cultura não se perderá com o crescimento.

No entanto, para garantir que a cultura desejada para o momento em que a organização se encontra seja de fato vivida pelos funcionários, ela precisa estar diretamente correlacionada com a missão e visão da empresa e refletida nos valores e descrições de cargos. Além disso, os processos de seleção e gestão de desempenho devem garantir que os funcionários entrantes tenham os valores esperados, e os atuais estejam comportando-se de maneira alinhada aos valores. E, o mais importante, tudo isso deve estar presente no comportamento dos líderes. Se funcionários não percebem consistência entre a cultura comunicada e o comportamento dos líderes, não há campanha que não vire motivo de piada e, pior, de desengajamento.

Por fim, os quatro pontos propostos por Gulati e DeSantola (2016) descritos acima são pontos-chave para enfrentar os desafios do ganho de escala diminuindo o caos organizacional interno. Quanto mais preparadas para enfrentar esses desafios, as portas para novas oportunidades podem ser melhor aproveitadas e a sobrevivência no longo prazo é mais garantida.

Para ajudar as *startups* nesse longo caminho, os próximos capítulos irão tratar de disciplinas como Transformação, Cultura, Liderança e Comunicação Organizacionais em uma tentativa de aproximar esses conceitos, tradicionais da Administração de Empresas, para uma realidade que já nasceu contestadora desses métodos. Uma vez que enraízam a importância desses conceitos, as *startups* podem se beneficiar desse entendimento para prosperar na fase de

crescimento, tornando-se empresas sólidas e bem sucedidas, que souberam se transformar sem perder suas essências e sustentando seus resultados.

## Capítulo 2: Transformações Organizacionais, *Change Management* e Cultura

### 2.1 Transformações Organizacionais: *Change Management* e ajustes de Cultura para sobreviver e prosperar

As organizações estão se transformando o tempo todo. Muitas vezes, essas mudanças não são planejadas e graduais. As transformações organizacionais planejadas, especialmente as de larga escala e que afetam o sistema inteiro, são mais incomuns, mas são o nosso foco de atenção neste trabalho uma vez que iremos tratar do momento de crescimento das *startups* como um processo de transformação organizacional.

Segundo Burke (2013), as Transformações Organizacionais podem ser definidas em revolucionárias e evolucionárias. A transformação revolucionária é aquela que acontece quando uma análise profunda da organização resulta em uma mudança na visão ou em uma visão totalmente nova, ou em transformações na estratégia, liderança e cultura. Normalmente, esse tipo de transformação é visto como um abalo no sistema que afeta profundamente a estrutura da empresa e enfrenta fortes resistências. Como resultado, nada será como antes.

Já a transformação evolucionária consiste de melhorias contínuas e passos graduais para solucionar algum problema ou mudar algo que faz parte de um sistema maior. Esse tipo de transformação é a mais comum no universo das organizações: mais de 95% das transformações organizacionais são evolucionárias. Ela é composta, normalmente, por mudanças de alguns dos processos da empresa e não afeta profundamente a sua estrutura (Burke, 2015). Segundo Weick & Quinn (1999), o acúmulo dessas pequenas mudanças contínuas pode criar uma transformação substancial.

O ganho de escala das *startups* é, definitivamente, uma transformação revolucionária, que, por isso, precisa de planejamento e gerenciamento, ou seja, de um trabalho de *Change Management*.

*Change Management*<sup>2</sup> é um projeto de fluxo de trabalho que se destina a apoiar a transformação. Ele torna possível aumentar a eficiência do trabalho do projeto, preparando a equipe e o ambiente organizacional para as próximas mudanças a serem implementadas no contexto do projeto. Esse gerenciamento implica uma estreita interação com os funcionários, o que ajuda a ajustar a percepção da mudança dentro da organização, manter uma atitude positiva em relação à mudança, e aumentar a disponibilidade e prontidão da equipe para obter e aplicar novos conhecimentos e habilidades (BURKE, 2013).

Quando uma transformação de estratégia está em jogo, o trabalho de *change management* aparece em diversas iniciativas, com começo, meio e fim. Já a transformação, é o objetivo macro e que requer alta capacidade de liderança transformacional e, muitas vezes, ajustes de cultura e de avaliação de desempenho.

Transformar a cultura para que ela dê apoio às demais transformações não é desafio fácil, como o próprio Burke definiu: "Focar em transformar a cultura de uma organização, ou seja, 'o modo como fazemos as coisas por aqui' é o aspecto mais difícil de uma transformação organizacional". (BURKE, 2013, p. 243)

Em 2013, um estudo elaborado pelas consultorias PriceWaterhouseCoopers e Strategy& entrevistou mais de 2.200 executivos de todo o mundo e identificou que a cultura organizacional tem impacto direto sobre o sucesso de iniciativas de transformação. Em outras palavras, quando o trabalho de transformação acompanha uma mudança ou reforço de cultura, ele tem chances muito maiores de ser bem sucedido.

Para todo o dinheiro e esforço que vão para as iniciativas de transformação das empresas, ainda percebe-se uma baixa taxa de sucesso das mesmas. Segundo Aguirre, Post & Alpern (2013), apenas aproximadamente metade das iniciativas de transformação têm sucesso em realizar e sustentar seus objetivos.

---

<sup>2</sup> Em português, Gerenciamento de Mudanças.

O papel da cultura era um foco particular da pesquisa. Embora 84% de todos os entrevistados achassem que cultura era extremamente importante, uma porcentagem muito menor (menos de metade) acreditava que suas empresas faziam um bom trabalho de gestão da cultura. Os mesmos entrevistados que veem as iniciativas de transformação de suas organizações não alcançando os objetivos desejados tendem a dizer que a cultura não é uma prioridade em suas empresas.

Um plano de mudança pode ser difícil de implementar, especialmente se os funcionários verem a transformação como sendo contrária à cultura da empresa. Muitas vezes, quando as iniciativas de transformação são insuficientes, normalmente é um reflexo da desatenção dada para a cultura organizacional, ou de um reflexo tardia de que ajustes na cultura eram importantes para a transformação acontecer. Prova disso, entre os entrevistados que disseram que as mudanças em suas empresas não foram adotadas e sustentadas ao longo do tempo, apenas 24% disseram que suas empresas utilizaram a cultura existente como uma fonte de energia e influência durante a mudança.

Por outro lado, 75% dos entrevistados que disseram que as mudanças em suas empresas foram adotadas e sustentadas ao longo do tempo também disseram que suas empresas alavancaram o orgulho dos empregados na organização e seu compromisso emocional, ou seja, trabalharam a cultura. Ainda 56% dos entrevistados das empresas onde as mudanças tinham funcionado disseram que a cultura existente foi utilizada como fonte de energia e influência.

Há diversas maneiras de encontrar a cultura ideal para apoiar as iniciativas de transformação, mas a maioria delas têm como base identificar valores, atitudes e comportamentos. Segundo os consultores e autores do estudo, Aguirre, Post e Alpern (2013), quatro maneiras de explorar a cultura organizacional podem fazer a diferença nos trabalhos de transformação, para que sejam bem sucedidos:

- a) Realizar um diagnóstico de cultura: antes de se utilizar da cultura para apoiar os processos de transformação é preciso identificar fraquezas e fortalezas culturais da organização. Quando os pontos fortes são

explorados com eficiência, a transformação pode ganhar o *momentum* que ela precisa para superar os obstáculos.

- b) Identificar alguns poucos comportamentos críticos: a definição de um pequeno número de metas claras de mudança de comportamento funciona como um facilitador da mudança, uma vez que é uma maneira crucial de mostrar aos funcionários o que exatamente precisam fazer diferente. Ao se concentrar em apenas alguns comportamentos, é possível evitar que funcionários fiquem sobrecarregados e, como resultado, não façam nada esperando que as novas exigências desapareçam com o tempo.
- c) Gerar um sentimento de orgulho e compromisso nos funcionários: o sucesso de uma iniciativa de transformação pode ficar completamente comprometido quando o estado de espírito das pessoas está baixo. As empresas devem encontrar maneiras para conectar seus funcionários com algo maior e isso é resultado de uma comunicação da liderança efetiva.
- d) Contar histórias: o poder do *storytelling* já é altamente conhecido e reconhecido pelo mundo corporativo, mas para reforçar aspectos culturais torna-se ainda mais importante. Em empresas com culturas organizacionais fortes, há diversas histórias que reforçam respostas de perguntas como: “como nós chegamos até aqui?”. Muitas vezes, são histórias da ousadia e arrojo de algum líder ou sobre momentos decisivos da história da empresa. Contar histórias é uma excelente fonte para gerar orgulho e uma maneira natural de reforçar comportamentos desejados.

Quando transformações revolucionárias estão por vir, é preciso, então, que as empresas tenham em mente que momentos como esses requerem muito planejamento, *change management* e uma atenção especial sobre a cultura. Mas, mais do que isso, é preciso criar ferramentas e capacitar seu time de líderes para liderar toda a organização rumo à nova direção que a empresa está seguindo. Nos

capítulos a seguir, vamos entender o que é de fato uma cultura organizacional, por que ela é importante e o por que da liderança ser o cerne dos processos de transformação.

## **2.2 Cultura: a essência de qualquer organização**

Já vimos que a cultura é parte valiosa para o crescimento de uma *startup*. É a cultura que reforça o comprometimento pessoal dos funcionários com o sucesso da empresa. Neste capítulo, vamos entender a importância e o poder que a cultura tem sobre as organizações e por que ela deve ser um ponto de atenção da liderança, donos, fundadores e Conselhos Administrativos.

Mesmo em um setor caracterizado por atrasos e péssimo atendimento ao cliente, a Southwest Airlines é uma das empresas mais reconhecidas no ramo aéreo norte-americano. Atualmente, o que o mercado, consultores e pesquisadores descobriram foi que o motivo desse sucesso deve-se ao grande foco em manter uma cultura organizacional muito forte e que impacta diretamente na estratégia e resultados da empresa.

Em uma matéria publicada pela Forbes (2013), o fundador da organização, Herb Kelleher afirma acreditar que a cultura organizacional é a força-motriz para o sucesso da sua empresa. Ele disse uma vez: “Você sabe qual é a diferença entre estratégia e cultura organizacional? Quando Napoleão estava em Paris, em uma sala, com todos os generais ao redor de uma mesa discutindo como atacar a Rússia – isto é estratégia. Mas, o que levou um milhão de homens a marchar até Moscou, isto é cultura!”

A analogia usada por Keller explica a relação entre uma estratégia corporativa e a cultura organizacional. A estratégia é o plano, demonstra onde a empresa quer chegar. E a cultura é a maneira como a empresa vai chegar na estratégia, é como os funcionários comportam-se e o que os movem para trabalhar duro ou não. Em outras palavras, a cultura é como se fosse a força motriz da estratégia.

Hofstede (2004) corrobora essa visão ao dizer que a cultura organizacional é o vínculo que une as pessoas à empresa, gerando senso de identidade e de pertencimento: expectativas, objetivos comuns, crenças e valores compartilhados. É o mapa mental coletivo que orienta as atitudes e os comportamentos dos grupos e define o jeito de ser de uma organização. É “uma programação mental coletiva que distingue um grupo ou uma categoria de pessoas, de outro.” (HOFSTED E MCCRAE, 2004, p.58).

Ferrari, França e Grunig (2009) complementam que as culturas organizacionais também contemplam a dimensão externa à organização, ou seja, os contextos da comunidade local, regional, nacional, continental e global contribuem para as culturas organizacionais das empresas. Considerando os ambientes internos e externos

podemos entender cultura organizacional como um conjunto de evidências tangíveis e intangíveis compartilhadas pelos membros da organização. Ela é, da mesma forma como nos diferentes grupos sociais, o cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros. (FERRARI, FRANÇA & GRUNIG, 2009, p.151-152)

De acordo com Trompenaars (1994), cultura é um sistema comum de significados, que mostra o que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar.

Ou seja, a cultura de uma empresa orienta as atitudes e os comportamentos dos grupos e define o jeito de ser da organização. Schein (2010) diz que a cultura define o modo como o grupo opera e interage para realizar seu propósito e é uma construção social formada por crenças compartilhadas, orquestrada pelas lideranças, que articulam os interesses comuns e as obrigações mútuas dos membros.

Sendo assim, estratégias de negócio ou programas de desenvolvimento organizacional têm pouca chance de sucesso sem uma cultura adequada para viabilizá-los. Isso porque, o “jeito de ser e de fazer” de uma organização determina o modo como os funcionários enfrentam os desafios externos e resolvem problemas, impactando a qualidade, prazos e custos de suas entregas.

Como o ambiente externo movimenta-se em ritmo veloz, as premissas de funcionamento grupal, que eram satisfatórias para o contexto em que foram desenvolvidas, podem se tornar inadequadas quando o contexto externo muda.

A mobilidade para dar respostas à mudanças do ambiente competitivo é, então, crucial para o sucesso de qualquer empresa. Não há empresa bem sucedida que não tenha passado por momentos de grandes transformações e que não tenham repensado suas estratégias.

No entanto, ter um propósito e uma estratégia traçados não é suficiente para alcançar o sucesso almejado. Cada vez que uma empresa muda a sua estratégia é necessário repensar sua cultura. Mesmo porque, não existe cultura certa ou errada. E, sim, cultura adequada ou inadequada ao momento da empresa, capaz de transformar as intenções estratégicas em resultados empresariais e posicionar a empresa de forma competitiva e sustentável no seu mercado de atuação.

É essa atenção sobre a cultura organizacional que as *startups* em processo de ganho de escala, ou seja, em processo de transformação precisam ter.

## Capítulo 3: Liderança: o cerne da transformação

### 3.1 A importância da liderança nos processos de transformação

Warner Burke define, em uma frase, a importância da liderança corporativa nos processos de transformação: “Sem liderança, as transformações organizacionais planejadas nunca acontecerão.” (BURKE, 2013, p. 277)

Essa afirmação corrobora a visão dos autores Kotter & Heskett (1992) de que o único fator mais visível que diferencia grandes esforços de transformação que foram bem sucedidos dos que falharam é uma liderança competente.

Em geral, a bibliografia sobre Transformação e Cultura concorda que os líderes são os que potencializam o sucesso ou fracasso de um movimento de transformação, seja ela revolucionária ou evolucionária.

Um recente estudo da consultoria Accenture (2016), chamado “Memorando para a *C-suite*: você não é o principal direcionador de transformação”, analisou mais de um milhão de funcionários envolvidos em iniciativas de transformações em 150 empresas globais de alta performance.

A principal conclusão obtida é de que o time de líderes de uma empresa é essencial para a transformação acontecer, mas há diferenças na importância de cada nível da liderança, sendo o nível de mais importância o da média gerência e não o do alto escalão, conforme muito defendido na literatura e no senso comum corporativo.

Esse senso comum presente no mundo corporativo reconhece a chamada *C-suite*, ou seja, a classe de executivos cujos cargos iniciam com a letra 'C', representando o primeiro nível da estrutura organizacional como *CEO*, *CFO* ou *COO*, pelo o sucesso da organização, enquanto os líderes de equipe são tipicamente vistos como responsáveis por realizar tarefas cotidianas e coordenar seus subordinados. No entanto, dados mostram claramente que o papel mais

importante para a implementação de mudanças encontra-se com líderes de média gerência.

Na pesquisa da Accenture (2016), foram identificados 10 principais fatores de líderes que levaram a uma transformação bem gerenciada e bem sucedida. São eles: visão e direção; comunicação; liderança empresarial e de equipe; habilidades pessoais e gestão de pessoal; sistemas e processos; responsabilidade; e inteligência emocional.

Desses fatores, verificou-se que a liderança média tem, de longe, o impacto mais significativo sobre o desempenho do negócio (por exemplo, melhorias na eficiência, atendimento ao cliente e gestão de custos), bem como um efeito substancial sobre o alcance de melhorias percebidas. Além disso, todos os demais fatores são realizados diretamente ou indiretamente por esse time de líderes.

Essa média gerência é tão importante porque é o eixo que liga a parte superior à inferior da organização. De cima para baixo, eles traduzem a visão corporativa em uma linguagem que os funcionários possam entender e, mais importante, se engajar. E de baixo para cima, eles garantem que as equipes abaixo deles estejam bem conduzidas, recebam a comunicação necessária e tenham responsabilidade, energia positiva e recursos necessários para fazer um bom trabalho.

O estudo identificou, também, que os executivos da *C-suite* podem não ser o principal motor da mudança, mas eles são um catalisador crucial. Eles são os que carregam a responsabilidade de dar direção, ou seja, formular a visão, comunicá-la e, principalmente, remover rapidamente barreiras ao movimento de transformação.

Em segundo lugar, e mais importante, são eles que precisam garantir que os líderes médios estejam preparados para engajar suas equipes e tenham habilidades para serem transformadores. Também precisam assegurar os recursos necessários e que o momento seja adequado para a iniciativa de mudança.

Em outras palavras, a *C-suite* tem de trabalhar através da liderança média para impulsionar a mudança. E, por sua vez, os líderes médios devem trabalhar para construir um forte espírito de equipe e responsabilidade entre os funcionários. Segundo a Accenture (2016), isso é ainda mais importante para ambientes em alta velocidade, disruptivos e altamente tecnológicos, onde os grupos de trabalho estão se tornando cada vez mais fragmentados e virtuais, como o das *startups*.

Quando todos os líderes, em todos os níveis, estão fazendo esse trabalho de forma coordenada e consistente, gera-se um sentimento de confiança generalizado pela organização. Funcionários acreditam que a liderança da empresa sabe o que está fazendo, passam a entender a necessidade de transformação e ficam dispostos a fornecer o suporte que for preciso para fazer a mudança acontecer (PARRY & WHITTALL, 2016).

Essa sinergia formada, e que perpassa toda a organização, vai muito além e é muito mais forte e efetiva do que quando um único nível de liderança trabalha de forma isolada, sendo o “patrocinador” daquele processo.

Esse é mais um fato comprovado no estudo da Accenture (2016). A pesquisa aponta que, em todas as organizações que tiveram a mudança bem sucedida, houve um forte alinhamento entre os níveis de líderes, e o ambiente que eles proporcionaram fez com que a transformação se expandisse do núcleo central da companhia para seus arredores. Segundo a Accenture (2016), isso contradiz a sabedoria convencional de que iniciativas de transformação perdem força quando chegam na gerência média.

No entanto, há um grande risco que pode desencaminhar esse movimento: dependendo da força do alto escalão, é possível gerar improdutividade se existir deficiências de liderança nos níveis abaixo. Isso porque, uma transformação bem sucedida requer uma forte liderança em todos os níveis, mas, especialmente, na gerência média.

Se houver deficiência na capacidade da liderança nesse nível, a tentação da *C-suite* será subestimar ou ignorar esse grupo completamente. E isso só irá

prejudicar o esforço de transformação. De acordo os dados do relatório da Accenture (2016) , os processos de transformação de menor desempenho (que atingiram menos de 25% de melhorias e crescimento no desempenho do negócio) têm uma forte capacidade de liderança no alto escalão para implementar a mudança, porém as capacidades da liderança nos níveis médios são muito fracas. Por outro lado, as transformações de mais alto desempenho (as 25% que obtiveram mais melhorias e crescimento no desempenho do negócio) têm capacidades fortes e consistentes em liderar a transformação em todos os níveis de liderança, com cada nível desempenhando seu respectivo papel.

Para impulsionar a mudança para a frente, a *C-suite* deve garantir que a gerência média é composta pelas pessoas certas. Esses líderes exigem um complexo conjunto de habilidades para trabalhar com equipes inteiras e com o primeiro nível de liderança, sabendo negociar as pessoas e os recursos que necessitam. Especificamente, precisam não apenas explicar, mas comunicar a visão inspiradora para muitos públicos, em muitos contextos diferentes, e de inúmeras formas, mantendo constantemente a comunicação sobre a visão e direção até o momento para ganhar o comprometimento das pessoas.

Líderes médios eficazes são cruciais para estabelecer o fundamento de capacidade de mudança de uma organização. Por isso, muitas vezes, é necessário investir no desenvolvimento desse líderes e/ ou contratar novos talentos. Segundo a pesquisa da Accenture (2016), 30 a 40% das organizações precisam de desenvolvimento no nível da gerência média para trazer processos de transformações iniciados de volta ao rumo certo.

Quando isso acontece, as organizações não só sustentam a transformação, mas realmente prosperam nela. Os subcapítulos a seguir tratam sobre o perfil, competências e modelos de liderança que apoiam momentos de transformação.

### **3.2 O líder transformador**

#### **3.2.1 O perfil da liderança que faz uma transformação acontecer**

Burke (2013) propõe uma ligação entre as características dos Líderes Transformacionais desenvolvidas por Bernard M. Bass com o estilo de liderança mais adequado à execução das transformações revolucionárias, ou seja, aquelas provocadas por mudanças no ambiente externo que demandam grande reestruturação na empresa.

Considerando que esse tipo de transformação é o mais complexo, difícil de ser implementado e, ao mesmo tempo, de extrema importância para o desempenho futuro da empresa, as características dos Líderes Transformacionais de Bass (2005) são essenciais para o trabalho dos líderes e desafios de transformação que estamos abordando até então nesse presente trabalho.

Bass (2005) definiu Liderança Transformacional da seguinte maneira:

Líderes Transformacionais são aqueles que estimulam e inspiram seus seguidores a atingir resultados extraordinários. E, nesse processo, seus seguidores acabam desenvolvendo suas próprias capacidades de liderança. Líderes Transformacionais ajudam seus seguidores a crescer e se desenvolver como líderes ao proporcionarem empoderamento e alinhamento de objetivos entre cada seguidor individual, o líder, o time e toda a organização. (BASS, 2005, p. 3)

Bass (2005) também apontou quatro características dos comportamentos de Líderes Transformacionais, que são resultados compilados de uma extensa amostra de respondentes do seu instrumento de pesquisa Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ):

a) Influência idealizada

Líderes modelos, admirados, respeitados e confiáveis e que seus seguidores gostariam de imitar. Assumem riscos, são consistentes e têm altos padrões definidos para suas condutas ética e moral.

b) Motivação inspiradora

Líderes contextualizam o significado por trás das coisas e promovem desafios. Cultivam o espírito de trabalho em equipe, comunicam com clareza as

expectativas que seus seguidores devem atingir e têm um forte comprometimento com objetivos.

c) Estímulo intelectual

Líderes incentivam com fervor que seus seguidores inovem, sejam criativos, questionem premissas, reformulem problemas e abordem antigas situações de formas diferentes. Erros são vistos como aprendizados e nunca criticados em público.

d) Consideração individual

Líderes prestam atenção às necessidades de realização de seus seguidores e atuam como mentores e *coachs*. As diferenças individuais são valorizadas pelos líderes e o acompanhamento das atividades delegadas é feito de forma com que seus seguidores não se sintam vigiados e monitorados.

Uma vez que a liderança é o cerne dos processos de transformação, como já discutido, os líderes que buscarem se aproximar do perfil dos Líderes Transformacionais de Bass (2005) estarão mais preparados para liderar uma Transformação Organizacional. Para chegarem nesse perfil, muito trabalho precisa ser feito. É isso que discutiremos a seguir.

### **3.2.2 Competências de comunicação da liderança para engajamento**

Períodos de grandes mudanças podem realmente arruinar o nível de engajamento dos funcionários, desestabilizar a relação de confiança com a empresa e extinguir o comprometimento deles. Ao investir tempo em conversas presenciais, entre gestores e equipes, a implementação da transformação pode acontecer com mais chances de sucesso.

Isso porque, segundo Martell (2016), somente pessoas engajadas fazem uma transformação acontecer e comunicação da liderança é um dos principais direcionadores de engajamento.

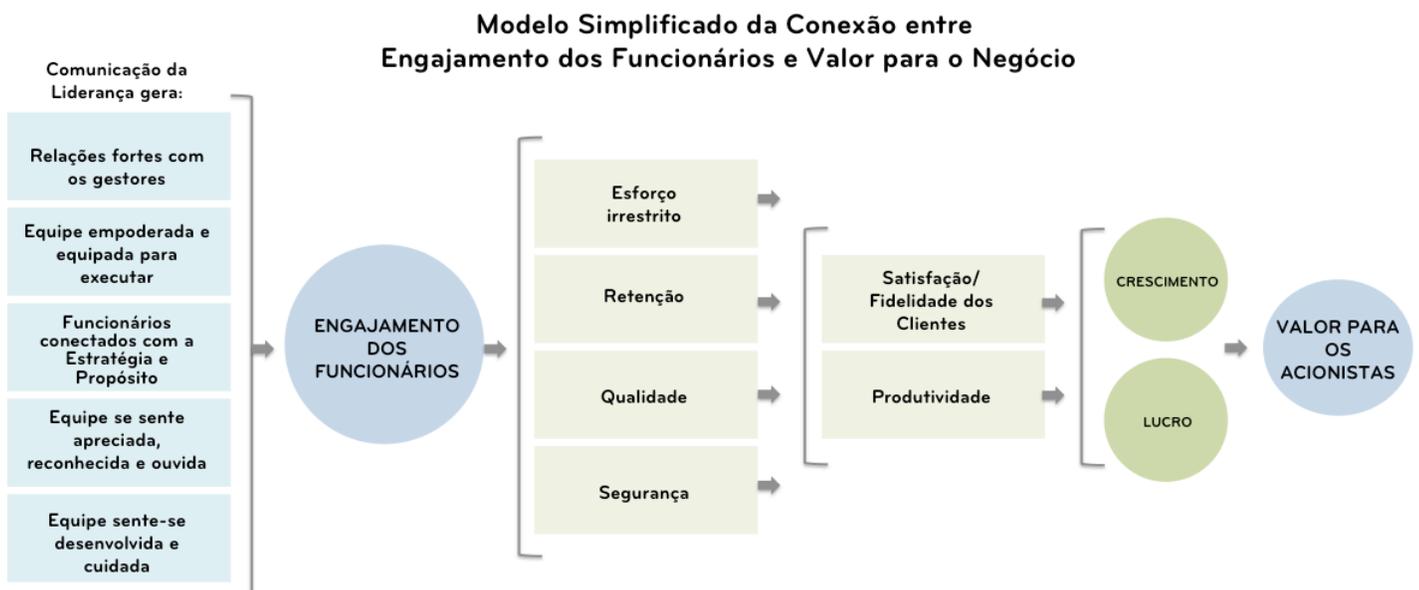
Para a Martell (2016), engajamento é:

o mindset de pessoas que se sentem totalmente envolvidas e responsáveis pelo sucesso de uma organização, de acordo com a estratégia da empresa. Esse envolvimento é demonstrado por paixão, comprometimento e uma energia que se nota em startups ou nas relações afetivas. (MARTELL, 2016, p.1)

Há diversos estudos que comprovam o impacto que a comunicação dos líderes têm sobre o engajamento dos funcionários e como esse engajamento pode resultar em crescimento e retorno financeiro para a organização.

O Gráfico 1, produzido pela Melcrum, uma empresa especializada em estudar Comunicação Interna e Engajamento dos Funcionários, demonstra exatamente como essa relação se demonstra na prática:

**Gráfico 1 - Modelo Simplificado da Conexão entre Engajamento dos Funcionários e Valor para o Negócio**



FONTE: MELCRUM, 2015, p.2

O Gráfico 1 propõe a ligação entre engajamento e retorno financeiro para a empresa. O que gera engajamento nos funcionários são fatores como relações fortes com os gestores, empoderamento e equipamento da equipe, funcionários conectados com a estratégia e o propósito da empresa, funcionários que se sentem apreciados, reconhecidos e ouvidos, e equipes que se sentem desenvolvidas e cuidadas. Esses fatores são resultados de uma boa comunicação da liderança com suas equipes.

Funcionários quando engajados atuam com um esforço irrestrito, permanecem na empresa a longo prazo, entregam qualidade e implicam segurança. Tudo isso é percebido pelos clientes, que demonstram satisfação e fidelidade, e também é percebido no aumento de produtividade desses funcionários. Tais retornos são sinônimos de crescimento e lucro, fatores claros de valor para os acionistas.

Além desse estudo, em 2008, durante o apogeu da crise mundial que impactou bastante a Europa, o então secretário de Estado do Reino Unido, Lord Mandelson encomendou um estudo para David Macleod analisar em profundidade o impacto que o engajamento dos funcionários tinha sobre a rentabilidade e performance das organizações. O intuito, no momento, era uma vez comprovado, trabalhar no engajamento dos funcionários para que as empresas aumentassem sua performance e, assim, ajudassem na recuperação econômica do país.

Baseando-se em um número substancial de pesquisas e estudos de caso, o relatório Macleod (2008) comprovou que, sim, o engajamento dos funcionários pode transformar uma organização.

O relatório enfatiza, também, as barreiras para alcançar esse estado desejável de engajamento dos funcionários. Muitas dessas barreiras parecem resultar de falta de comprometimento ou do entendimento do que é comunicado pela alta liderança e gerentes.

Como resultado, o relatório Macleod (2008) encontrou quatro condutores claros de engajamento: proximidade da liderança com suas equipes, gerência média também precisa ser engajadora, empoderamento dos funcionários e integridade consistente que permeia toda a organização.

a) Proximidade da Liderança:

Os líderes precisam ser visíveis e estar em contato com suas equipes, comunicando o tempo todo. Liderar sentado em uma mesa com portas fechadas não funciona.

b) Gerência média engajadora

Os estudos mostram que os gerentes médios representam 80% do engajamento baixo dos funcionários. Isso significa que muitas pessoas deixam as empresas por conta de seus gestores imediatos.

c) Empoderamento dos funcionários

Um funcionário engajado sente que tem uma voz. Quando os gestores estimulam a participação dos funcionários nas tomadas de decisão, procurando saber suas opiniões e fazendo com que sintam-se ouvidos, o engajamento aparece.

d) Integridade consistente

Quando o comportamento dos líderes é consistente com os valores declarados, funcionários replicam, líderes ganham a confiança deles e um senso de integridade é gerado.

Ao analisar esses quatro condutores de engajamento, é observável que todos eles são conquistados quando os líderes são capazes de se comunicar de maneira com que os funcionários percebam e enraízem as características acima.

Essa capacidade de comunicação não é algo intangível ou um "dom" pessoal e intransferível. Pelo contrário, é uma capacidade que pode ser desenvolvida por meio de treinamentos, trabalhos de *coaching*, muito estudo e disciplina para exercer o aprendizado.

A Martell Consultoria, uma consultoria brasileira que trata de Desenvolvimento Organizacional com expertise em Comunicação, dedicou os últimos 14 anos a estudar o impacto da comunicação da liderança sobre o engajamento dos funcionários e o mesmo sobre os processos de transformação. Como resultado, desenvolveu uma metodologia única de "Competências de Comunicação" e que aplicou, nos últimos anos, em diversos trabalhos de Desenvolvimento da Liderança de empresas como HSBC, Rabobank, Pepsico, Fibria, entre outras.

As Competências de Comunicação Martell são divididas em cinco habilidades fundamentais para liderar uma transformação em um cenário em que a capacidade de liderança está cada vez mais dependente da capacidade de influenciar do que no exercício do poder: Empatia, Escuta Ativa, Presença, Clareza e Disciplina.

O Gráfico 2 aponta as cinco competências de comunicação de um líder para gerar engajamento nos funcionários do seu time.

### **Gráfico 2 - As Competências de Comunicação Martell**



FONTE: MARTELL - 2016

Segundo Martell (2016), um líder é empático quando, mais do que a capacidade de colocar-se no lugar do outro, é capaz de sentir a dor que o outro sente. Apesar de parecer intangível, essa habilidade quando percebida pelo funcionário é capaz de fazê-lo sentir uma conexão real e emocional com o seu líder, que é revertido em engajamento, ou seja, na qualidade de suas entregas. Além disso, é valorizar as diferenças das pessoas, tirar o foco de si e demonstrar uma preocupação genuína com as necessidades de desenvolvimento dos funcionários.

Praticar a Escuta Ativa é “encontrar maneiras de gerar diálogo, perguntas e discussões positivas e checar se as mensagens foram compreendidas”. (MARTELL, 2016, p.2). Isso significa que durante conversas com equipes, os líderes praticam a escuta ativa ao fazer mais perguntas do que dar soluções de bate-pronto. A linguagem corporal que demonstram nos momentos de conversas também é uma forma de praticar a escuta ativa, é preciso estar atento às mensagens que sua linguagem corporal pode estar passando aos receptores.

Líderes com Presença, segundo Martell (2016), estão completamente presentes no momento em que estão se comunicando com suas equipes. Praticam a atenção plena, ou seja, evitam distrações como checar *e-mails* ou celular. Estão completamente focados no que os seus funcionários têm a dizer e permanecem flexíveis o suficiente para lidar com o inesperado.

Clareza, ao mesmo tempo que é usar palavras simples, analogias e saber contar histórias para exemplificar situações, é ter objetivos claros para a comunicação que se deseja fazer e planejar as mensagens que devem ser transmitidas (MARTELL, 2016). Líderes que aplicam a clareza, asseguram-se sempre de que os seus funcionários entenderam o que foi dito e insistem em esclarecer dúvidas.

Finalmente, a competência Disciplina significa ter disciplina para exercer todas as outras quatro competências. Além disso, é ter a disciplina de planejar conversas regulares individuais com diretos e criar rituais de conversas com a equipe, também planejando o que será comunicado (MARTELL, 2016).

Quando os líderes utilizam essas cinco competências nas suas comunicações com os funcionários das suas equipes colaboram para gerar umas das coisas mais difíceis e mais desejadas pelas organizações: engajamento (MARTELL, 2016).

Um estudo da Gallup (2013), mapeou os comportamentos dos funcionários engajados, não engajados e desengajados. Funcionários engajados demonstram envolvimento, paixão e comprometimento com o trabalho, contribuem positivamente nos processos de transformação da empresa e sentem uma profunda conexão entre seus valores pessoais e os da empresa. Já os não-engajados demonstram pouca energia e indiferença, contribuem pouco em processos de transformação por protegerem o antigo e rejeitarem o novo. Ainda, os desengajados direta ou indiretamente, trabalham contra a estratégia proposta, contagiam a organização com energia negativa, monopolizam o tempo do gestor com queixas e comentários pouco construtivos e, geralmente, são os responsáveis pelos grandes erros cometidos nas empresas.

É por isso que somente pessoas engajadas fazem uma transformação acontecer dentro de uma organização. E, uma vez que o engajamento está diretamente relacionado com a forma como os líderes se comunicam diariamente com suas equipes, trabalhar essas competências torna-se, então, um direcionador fundamental para os gestores que estão à frente do trabalho de transformação. (MARTELL, 2016)

Quando aplicam essas competências, dando direcionamento e visão para onde a empresa quer chegar, discurso e prática alinham-se. As pessoas enxergam consistência e comprometem-se em colaborar com o movimento de mudança. A resistência é menor e mais fácil de ser gerenciada.

Líderes com o perfil do Líder Transformacional proposto por Bass, que Burke garante ser essencial para processos de Transformações Revolucionárias, em conjunto com as Competências de Comunicação Martell podem contribuir para a difícil tarefa de liderar uma organização inteira rumo a sua transformação porque são direcionadores de engajamento. O subcapítulo a seguir propõe como tangibilizar essas características em um modelo de liderança de transformações complexas e contínuas.

### **3.2 Liderando transformações complexas e contínuas: o modelo 4 D's**

Já vimos que os líderes têm papel fundamental no desempenho das transformações organizacionais e, além de não ser tarefa fácil gerenciar e liderar esses processos, as pressões por mudanças não chegam nos líderes uma por vez, e, sim, chegam todas de uma só vez, de diversas direções e dos mais diferentes níveis de complexidade.

Pensando nisso, Pasmore (2015), propôs um modelo chamado de 4 D's - *Discovering, Deciding, Doing e Discerning*<sup>3</sup>, para ajudar líderes e suas empresas no processo de liderar transformações contínuas.

As principais ações que devem ser tomadas, segundo Pasmore (2015), para liderar transformações complexas e contínuas são Descobrir, Decidir, Fazer e Discernir. Diferente de modelos lineares de transformação, essas ações não acontecem em sequência e, sim, simultaneamente. A arte de liderar essas mudanças organizacionais requer que líderes tenham uma “visão de helicóptero” do que está acontecendo na empresa e decidam quais ações terão o melhor impacto.

### 1. Descobrindo

Transformações são necessárias, mas isso não quer dizer que precisam ser implementadas imediatamente. Poucas organizações entenderam que focar a atenção no que realmente importa para o momento e não sair fazendo tudo de uma vez é importante, principalmente, em momentos de transformação.

Fazer tudo ao invés de fazer apenas algumas coisas importantes é uma receita para o fracasso. Além disso, liderar transformações complexas requer um foco no trabalho de transformação, mesmo que haja distrações. Uma vez que o *momentum* passa, é difícil recuperá-lo. (PASMORE, 2015, p. 40)

Por isso que, o primeiro “D”, Descobrindo, envolve ações para analisar o que está acontecendo no presente para determinar qual direção o processo deverá tomar. O foco prioritário é estudar o que está acontecendo no ambiente externo à empresa e analisar o ambiente interno a fim de alinhar o que precisa ser feito no processo de transformação.

Uma vez que há o entendimento sobre os fatores externos que demandam uma transformação da organização, surgem, quase que espontaneamente, dois benefícios: a alta liderança e a gerência média alinham-se quanto à direção que a empresa está tomando e quanto aos objetivos de longo prazo que deverão ser

---

<sup>3</sup> Descobrindo, Decidindo, Fazendo e Discernindo, em português.

alcançados; e os líderes a ganham tangibilidade para formularem métricas e cronogramas que servirá como base para o planejamento e acompanhamento do progresso da transformação.

Como muito dos processos de mudança falham por causa da falta de alinhamento entre os níveis de liderança ou por causa de confusão gerada quanto à urgência das ações que devem ser tomadas, o processo de descobrir se revela muito significativa para o sucesso da transformação.

## 2. Decidindo:

É no processo “Decidindo” que a direção do trabalho que a transformação requer em toda a organização é desenvolvida. Isso quer dizer que, é nesse momento que será determinado o que deverá mudar internamente na empresa para a transformação acontecer.

A visão que dá o direcionamento para as mudanças permitirá que a organização prospere nos ambientes altamente competitivos de seus mercados.

É nesse momento, também, que deve ser feito um esforço de diagnóstico sobre os ajustes entre o estado presente e o desejado. Isso ajuda no entendimento sobre o que é relevante e sobre as prioridades das ações que devem ser tomadas. Esse trabalho de focar e priorizar permite com que os líderes deem um passo atrás frente às diversas possibilidades de ações que um processo de transformação permite, o que os deixa um passo mais perto do sucesso.

Em outras palavras, o processo de decidir responderá a perguntas como: Quem deverá realmente participar no processo liderar a transformação e o quanto eles serão bons nisso? O que mais é necessário para construir uma capacidade de transformação ainda melhor nessas pessoas e na organização para que fique mais fácil acompanhar o ritmo do processo? Ou seja, diagnosticar e definir escopos ajudarão a criar o “roteiro” da transformação: quem, quando, onde e como.

## 3. Fazendo

Em geral, o ritmo em que as organizações mais desenvolvidas realizam novas conquistas é muito lento. Estamos na era digital, mas as empresas vivem como se estivessem na era dos nossos antepassados: lentas, atrasando decisões, agindo em desconexão, feedbacks demoram para acontecer fazendo com que correções aconteçam depois de muito tempo, com esforços subfinanciados e sem recursos necessários que competem por tempo e atenção, e com muita delegação “para cima”, ou seja, muita hierarquia. Para momentos de transformações, isso não pode acontecer.

Mas, aumentar a velocidade das transformações requer uma mudança não apenas no processo, mas na maneira em como as pessoas pensam sobre uma transformação. Quando são contínuas e complexas, a execução de tarefas não deve parar.

Pensando por esse lado, as startups já têm uma certa vantagem em ser bem sucedidas em seus processos de transformação, uma vez que faz parte da sua cultura a rápida tomada de decisão e a cultura de execução. Mas, todo o subcapítulo *Os desafios de gestão enfrentados no crescimento* não deve ser ignorado.

Para que as transformações aconteçam, então, os líderes precisam enraizar essa mentalidade e ajudar as pessoas a entender no que devem prestar atenção e por que. Isso demanda uma comunicação intensa e constante.

Trabalhar nessa inteligência coletiva da organização, com a comunicação dos líderes, tem impacto no ritmo do processo de transformação, que se torna mais rápido e efetivo com as pessoas transformando suas ideias e comprometimento em ações e esforços.

#### 4. Discernindo:

Como já citado anteriormente, os 4 D's podem acontecer simultaneamente, mas, especificamente para o momento de Discernir, é muito difícil que aconteça

separadamente. Isso porque, ele representa o aprendizado contínuo que os líderes vão ganhando durante todo o processo.

Mas, é importante que, para que o aprendizado aconteça de fato, sejam identificadas maneiras de saber se está havendo progresso ou não, ou seja, é preciso definir métricas.

Essas métricas precisam demonstrar se tudo o que está acontecendo está alinhado e integrado. Após coletar esses dados, o ato de discernir está em analisar de maneira com que eles façam sentido. Para isso, envolver pessoas quem tenham uma perspectiva nova, que possam questionar os pensamentos dos que já estão no processo há mais tempo, é positivo.

Em outras palavras, quando os líderes estão "discernindo" devem responder à perguntas como: O que vamos fazer melhor da próxima vez? E como vamos saber se as ações tomadas ajudaram?

Em transformações complexas e contínuas, a aprendizagem é um investimento inteligente. Para aprender, é preciso discernir o que está funcionando como deveria e o que não está. Alinhando e integrando os esforços de mudança requer aprendizagem em tempo real. Avaliar o que está sendo realizado em comparação com o que era esperado exige reflexão. Finalmente, todo o ponto de aprendizagem é para ajustar ações daqui para frente de modo que mais possa ser feito com menos. (PASMORE, 2015, p. 43)

Em resumo, segundo Pasmore (2015), os quatro processos poderiam ser descritos da seguinte maneira:

- e) Descobrimo: dando um passo atrás, escaneando e visionando;
- f) Decidindo: diagnosticando, priorizando e definindo escopo;
- g) Fazendo: comunicando, engajando, pilotando e implementando;
- h) Discernindo: alinhando, integrando e ajustando.

Eles representam constantes ações simultâneas e não há um início, meio e fim para cada uma, ou um calendário anual que possa servir como guia para quando cada ação deve ser implementada.

Isso é possível de entender e colocar em prática quando deixamos de lado o mindset de que um esforço de transformação é um projeto em que há vários passos a serem completados, um de cada vez.

Na prática, os 4 D's de Bill Pasmore podem ser tangibilizados da seguinte maneira, por exemplo:

Quando o processo de Descobrir inicia-se, quem está presente? A alta liderança está sentada na mesa? Enquanto estão descobrindo sobre o ambiente externo, eles estão também prestando atenção ao que está acontecendo internamente? Eles estão pensando o quanto os novos conceitos são importantes em comparação com os já enraizados na empresa? Se sim, os líderes da transformação também estão engajados com o processo de Decidir.

Ao mesmo tempo, eles estão imaginando que algumas dessas mudanças serão muito difíceis? Estão considerando as dificuldades que enfrentarão e encontrando maneiras para enfrentá-las? Se sim, já estão planejando e se preparando para Fazer.

Se estão reportando as descobertas e comunicando o andamento da transformação, e com isso, ajudando as pessoas a entender o que está sendo feito e por que, isso já é Fazer e, também, é um pouco de Discernir (PASMORE, 2015).

É claro que, há determinados momentos, que um processo é priorizado frente a outro. Mas, o desafio de liderar uma transformação é ter a mentalidade de todos os quatro "D's" enraizados e nunca esquecer de trabalhá-los a todo o momento.

## **Capítulo 4: Como o entendimento sobre Transformação, Cultura, Liderança e Comunicação podem ajudar as startups em fase de crescimento**

Este capítulo trata-se da interpretação de todos os conceitos apresentados até o momento e, portanto, representa uma reflexão pessoal que surgiu a partir da análise teórica que embasou o desenvolvimento desta monografia e uma recapitulação dos fatos já apresentados e citados.

As *startups* provaram ser importantes corporações para a nova economia da Era da Informação, tanto do ponto de vista econômico, quanto do ponto de vista de revolução das estruturas e modelos de negócios organizacionais que atendem demandas de um novo cenário global: altamente conectado, veloz e disruptivo.

Na frente econômica, elas são importantes porque a explosão do número de *startups* na última década e o cenário que impulsiona, cada vez mais, o surgimento de novas empresas altamente tecnológicas e disruptivas representa uma estimativa de que as próximas potências corporativas serão empresas que ainda não existem ou que ainda não estão nos nossos radares.

Além disso, são economicamente importantes porque os ecossistemas constituídos pelas *startups*, como Vale do Silício, Tel Aviv e São Paulo reúnem no mesmo lugar fatores altamente atrativos para qualquer economia: investimentos/investidores, talentos, empreendedores e cultura de inovação. Tudo isso representa e representará, cada vez mais, uma grande parcela dos PIB's locais.

Outro fator que explicita a relevância econômica das startups no presente e futuro é a geração de novos postos de trabalho. Quando começam a crescer e vão tornando-se cada vez maiores e mais estruturadas, essas empresas têm um importante papel na geração de novos empregos. Isso quer dizer que, as vagas de trabalho criadas representam postos nunca ocupados antes. Ou seja, ao contrário de empresas tradicionais, que ou substituem vagas de profissionais que deixaram a companhia, ou são muito conservadoras em criar novos postos.

Para a realidade brasileira, isso é ainda mais importante. O Brasil ainda é considerado um país exportador de *commodities* e há poucas empresas nacionais que realmente abastecem o mercado interno quando se trata de tecnologia envolvida. Isso é preocupante porque as grandes organizações aqui presentes, apesar de terem uma contribuição para o desenvolvimento do país, são estrangeiras e voltadas a darem lucro para suas matrizes, em outros países. Ou seja, no final, não contribuem substancialmente para a geração de capital que fica retido no nosso país.

Com isso e com a chegada da revolução tecnológica, o mercado de trabalho ficará cada vez mais enxuto, principalmente para a mão de obra envolvida no grande cerne da realidade empresarial brasileira: os produtos primários.

Por isso, fomentar no país o desenvolvimento de mais ecossistemas de *startups* pode representar uma solução a longo prazo para uma melhora no PIB do Brasil, para a geração de novos empregos e para aumentar a nossa competitividade econômica no cenário mundial.

É claro que, para chegarmos em um cenário onde o estímulo para que mais *startups* brasileiras nascem e prosperam, o governo precisa se desburocratizar muito, o mercado regulatório precisa acompanhar a tendência mundial de mais abertura, e as universidades e escolas nacionais precisam incentivar a cultura do empreendedorismo muito mais do que fazem atualmente. Todos esses fatores, extremamente característicos do nosso cenário nacional, ainda impedem que o fomento para uma cultura de *startups* seja uma realidade total aqui no Brasil (ENDEAVOR & NEOWAY, 2015).

No entanto, para toda e qualquer *startup*, seja nacional ou estrangeira, no Brasil, Israel ou qualquer lugar do mundo, há outros tipos de desafios que são comuns à maioria delas e que podem levá-las ao fracasso quando são ignorados, ou ao sucesso quando as mesmas estão preparadas para enfrentá-los.

Normalmente, esses desafios acompanham o momento mais importante da vida de qualquer *startup*: o ganho de escala. Toda *startup* nasce com o objetivo de

tornar-se um negócio altamente escalável e é, também, quando atingem esse grau de maturidade que passam a ter sua grande contribuição econômica no PIB e na geração de novos empregos. Portanto, saber quais são esses desafios e estar preparado para enfrentá-los e superá-los é essencial para estarem um passo à frente do sucesso e, com isso, contribuir significativamente para o cenário econômico mundial.

A boa notícia é que os principais desafios comuns às *startups* em fase de crescimento já foram identificados e altamente estudados. Os professores da Harvard University Ranjay Gulati e Alicia DeSantola (2016) empacotaram em quatro pontos o que seriam possíveis soluções para esses desafios:

- Contratar especialistas funcionais que as conduzam ao próximo patamar;
- Adicionar estruturas gerenciais para acomodar o aumento do número de funcionários efetivos e, ao mesmo tempo, manter laços informais em toda a organização;
- Desenvolver planejamento e capacidades de previsão;
- Explicar e reforçar os valores culturais que sustentam o negócio.

Essas ações representam um processo de Transformação Organizacional Revolucionária, ou seja, um movimento de mudanças que fará com que a empresa nunca volte a ser como era antes (BURKE, 2013). São ações que ajudarão a empresa a crescer e, mais do que isso, vão preparar as empresas para estarem fortes e estruturadas para esse momento.

Quando os fundadores das *startups* entendem o processo de crescimento como sendo um processo de Transformação Organizacional (no qual ele de fato é) e estudam e enraízam os conceitos dessa disciplina, a caminhada para o sucesso pode ser ainda mais assertiva. No entanto, muitos dos fundadores e da liderança das *startups* avançaram suas empresas no aprendizado orgânico do dia a dia, no improviso e na execução em massa de tarefas - uma atrás da outra. Há, então, um medo de que princípios tradicionais da disciplina Administração de Empresas

burocratizem demais suas organizações e que se transformem em estruturas enrijecidas.

Mas, Gulati e DeSantola (2016) ressaltaram a importância de trazer um pouco dos conceitos usados pelas grandes corporações, que se utilizam de métodos mais tradicionais para administrarem suas empresas, para as *startups* prosperarem no momento de crescimento, sem que percam sua valiosa cultura de informalidade. O objetivo deste Trabalho de Conclusão de Curso é também ressaltar como conceitos das disciplinas Transformação Organizacional, Cultura, Liderança e Comunicação podem apoiar esse movimento.

Sendo assim, as Transformações Organizacionais Revolucionárias necessitam três pilares de sustentação para serem bem sucedidas: *Change Management*, Cultura e Liderança.

Vamos comparar, por exemplo, uma organização a um carro que se locomove em uma estrada em direção ao seu destino final, sendo que a Transformação Organizacional é a estrada e o crescimento bem sucedido da empresa é o destino final. Para o carro chegar até seu destino fazendo uma boa viagem nessa longa estrada, *Change Management*, Cultura e Liderança são componentes essenciais porque:

- *Change Management* seria, então, como os diversos processos que existem para o carro funcionar corretamente, como combustão, frenagem, injeção, entre outros. Se esses diversos processos estão coordenados e funcionando em sintonia, o carro dá partida e está pronto para fazer uma boa viagem. O mesmo acontece em uma Transformação Organizacional, na qual é preciso que exista um planejamento e coordenação das iniciativas de mudanças, ou seja, de *Change Management* para percorrer o caminho de transformação e alcançar a nova estratégia para qual a empresa deseja chegar;
- A Cultura seria como o tipo de combustível ideal para o carro atingir sua estratégia, como etanol ou gasolina aditivada. Se a estratégia é

fazer uma viagem mais veloz em direção ao destino final, recomenda-se gasolina aditivada. Já, se a estratégia é otimizar recursos para chegar ao destino final, recomenda-se etanol. Ou seja, adapta-se o tipo de combustível de acordo com a estratégia desejada. O mesmo acontece para uma Transformação Organizacional, é preciso definir a Cultura que melhor se adapta para alcançar a estratégia final.

- Já Liderança seria tanto o motorista que dirige esse carro (alta liderança/ primeiro nível hierárquico), ou seja aquele que indica a direção rumo ao destino final e movimenta o volante do carro, quanto o motor do carro (gerência média), cuja potência dirá o quanto o carro terá um bom ou mau desempenho na estrada. Em processos de Transformação Organizacional, os líderes do primeiro escalão devem dar a direção que a empresa está tomando para alcançar sua estratégia, e os líderes intermediários devem ser bem capacitados para terem potência de liderar suas equipes nessa mesma direção.

Um olhar aprofundado sobre cada um desses três componentes nos permite compreender que eles precisam ser trabalhados de forma sincronizada e priorizados da mesma maneira para que uma Transformação Organizacional seja bem sucedida e, para o caso das *startups*, para que sobrevivam e prosperem ao movimento de ganho de escala.

O processo de *Change Management* consiste em gerenciar cada iniciativa individual de mudança para que o conjunto delas leve à transformação da organização. No entanto, é necessário que haja alinhamento e coordenação entre todas as iniciativas para garantir que elas estão apoiando a mesma estratégia final. Isso só é possível com uma liderança capacitada para liderar processos de transformação e capacitada para engajar suas equipes.

Também, muitas vezes, as iniciativas de mudanças requerem que os funcionários façam coisas totalmente novas em suas funções, se comportem de forma diferente e ganhem novas mentalidades sobre determinados assuntos. Por

isso, é de extrema importância que a organização observe e estude sua cultura, analisando se ela apoia ou não o movimento de transformação.

Uma cultura organizacional que apoia o movimento de transformação quer dizer basicamente três coisas: que o propósito da empresa está alinhado ao que a empresa quer chegar com a transformação; que os comportamentos reforçados pela cultura são os comportamentos esperados dos funcionários para que apoiem esse movimento; e que os valores da empresa estão de acordo com os valores desejados pela transformação.

Se algum desses fatores está desalinhado com o objetivo final é necessário um ajuste de cultura. Segundo Burke (2013), transformar a cultura da empresa é o aspecto mais difícil de uma transformação organizacional, mas também o mais importante. Foi exatamente essa relação que o estudo das consultorias PriceWaterhouseCoopers e Strategy& (2016) comprovou: quando os funcionários percebem que o plano de transformação é contrário ao que vivenciam na cultura da empresa, tornam-se resistentes e o plano fica muito mais difícil de alcançar. Por outro lado, as empresas que reforçam seus planos de transformação por meio de suas culturas, ou seja, a utilizando como fonte de energia e influência e alavancando o compromisso emocional e o orgulho dos funcionários, tiveram muito mais sucesso ao alcançar a transformação desejada.

Segundo Aguirre, Post e Alpern (2016), as empresas que estão se transformando e entendem que trabalhar o foco na cultura durante esse processo é fundamental para seu sucesso podem trabalhá-la por meio de quatro pontos simples e que fazem a diferença:

- Realizar um diagnóstico de cultura;
- Identificar alguns poucos comportamentos críticos;
- Gerar um sentimento de orgulho e compromisso nos funcionários;
- Contar histórias que reforcem comportamentos desejados.

Tudo isso é muito importante porque é a cultura que reforça o comprometimento pessoal dos funcionários com o sucesso da empresa. Para as *startups*, a cultura é ainda mais valiosa pois é, comprovadamente, um dos aspectos mais importantes para atrair, reter e engajar pessoas.

Schein (2010) resume bem a importância da cultura organizacional quando a define como o que orienta as atitudes e os comportamentos dos grupos e define o jeito de ser da organização. Ou seja, a cultura define o modo como o grupo opera e interage para realizar seu propósito e é uma construção social formada por crenças compartilhadas, orquestrada pelas lideranças, que articulam os interesses comuns e as obrigações mútuas dos membros.

É por isso que, cada vez que uma empresa muda a sua estratégia, é necessário repensar sua cultura para que ela seja capaz de transformar as intenções estratégicas em resultados empresariais e posicione a empresa de forma competitiva e sustentável no seu mercado de atuação.

E, para que o processo de *Change Management* funcione com eficiência e a nova cultura seja aderida pelos funcionários um elemento é a base fundamental: a liderança.

Por isso, liderança foi definida nesse Trabalho de Conclusão de Curso como o cerne da transformação, o que reforça o conceito de Burke (2013) de que sem a liderança as transformações nunca acontecerão.

Porém, o perfil de líderes ao qual Burke afirma ser capaz de fazer uma transformação acontecer é o dos Líderes Transformacionais de Bass (2005), que são capazes de inspirar suas equipes para que alcancem resultados extraordinários, empoderando e engajando-os.

Esses líderes têm algumas características em comum: são profissionais que outras pessoas gostariam de imitar, inspiram suas equipes à irem mais longe, incentivam a inovação e atuam como mentores dos funcionários que estão hierarquicamente abaixo deles na estrutura organizacional.

Pessoas com esse perfil representam uma liderança bem capacitada e competente e isso é um fator essencial para a transformação organizacional acontecer. Apresentar essa capacidade faz com que o processo flua com menos resistências e travas, e com muito mais engajamento dos funcionários.

Os Líderes Transformacionais são bem capacitados porque têm a capacidade de engajar seus funcionários. E, uma vez que, somente pessoas engajadas fazem uma transformação acontecer e o engajamento está diretamente relacionado com a relação entre líderes e subordinados (MARTELL, 2016), resta saber o que precisa ser feito para essa relação gerar engajamento.

Um direcionador claro de engajamento dos funcionários é capacidade de comunicação dos gestores. Então, um dos principais motivos para um Líder Transformacional ter funcionários engajados é porque se comunica muito bem com eles.

Para se comunicar de forma com que gerem engajamento, todos os líderes, não importa em qual nível de gestão se encontrem, podem trabalhar sua capacidade de comunicação de acordo com as Competências de Comunicação Martell, que estabelecem cinco competências que um líder precisa ter para engajar seus funcionários: Empatia, Escuta Ativa, Presença, Clareza e Disciplina.

O uso dessas competências na forma como se comunicam com suas equipes é um direcionador comprovado de engajamento. Potencializar esse comportamento da liderança é muito importante, então, pois sabemos que quando a empresa tem funcionários engajados a chance de uma transformação organizacional acontecer é potencializada exponencialmente.

Mas, além do papel de engajar seus funcionários para a transformação ter sucesso, a liderança tem outras duas funções importantes dentro do contexto de implementação de uma Transformação Organizacional. A alta liderança deve dar o direcionamento estratégico e a visão para onde a empresa está caminhando com a transformação e a média gerência deve descer isso para o restante da organização,

trabalhando o engajamento das equipes para que trabalhem a favor da transformação, garantindo que tenham os recursos necessários para a realização do trabalho.

A bibliografia de Transformação Organizacional garante que, para obter sucesso, a iniciativa de transformação deve vir do topo para a base da pirâmide hierárquica organizacional, ou seja, o alto escalão deve dar o direcionamento estratégico da transformação, conforme já citado acima. Mas, um estudo recente da Accenture (2016) comprovou que o mais importante para a implementação da transformação é o envolvimento da gerência média.

E, para que essa gerência média realmente apoie a implementação de uma transformação, ela, primeiramente, deve estar engajada. Então, a alta liderança precisa ter a capacidade de gerar esse engajamento neles para que apoiem o movimento de transformação. Em segundo lugar, precisam ser profissionais de muito boa qualidade, ou seja, devem ser capacitados para ser líderes que também geram engajamento nas suas equipes e pessoas preparadas para liderar transformações.

A capacidade de gerar engajamento, como já discutido, está atrelado à forma como esses líderes se comunicam com suas equipes, sendo que o modelo de Competências de Comunicação Martell pode ser usado para estruturar essa comunicação. Mas, o outro ponto que é fundamental para a média gerência no seu papel de líder de uma transformação é justamente saber liderar um momento como esse.

Para esse desafio, o Modelo 4D's de Pasmore (2015) estrutura em quatro tipos de ações/ processos, as atitudes que um líder precisa ter para liderar um momento de transformação. São elas: Descobrir, Decidir, Fazer e Discernir.

O processo Descobrir refere-se ao ato de estar atento aos movimentos externos da empresa que impulsionam a transformação e como a empresa está posicionada internamente frente a isso. Quando os líderes, em conjunto, trabalham esse fator isso gera um alinhamento de expectativas de mudanças e prioridades, o

que é muito positivo uma vez que muitas transformações falham por conta do desalinhamento entre os líderes e pela confusão gerada quanto às prioridades de implementação.

Decidir representa o momento de decidir o que precisa ser mudado internamente para alcançar a transformação definitiva da empresa. Para isso, podem ser feitos os importantes diagnósticos de cultura, que vão ressaltar a diferença entre a cultura atual e a desejada. Além disso, esse processo representa o momento em que os líderes estão definindo escopo e priorizando suas ações futuras.

O processo Fazer representa a execução consecutiva de tarefas. Para os líderes garantirem que essa execução seja real, precisam do trabalho de toda a organização. Para isso, devem comunicar para engajar. Então esse processo representa o momento em que os líderes estão comunicando, engajando, pilotando e implementando.

Por fim, Discernir representa o momento em que os líderes estão julgando se determinadas ações estão ocorrendo como o esperado, se devem continuar existindo e se precisam de ajustes ou não. Esse julgamento é mais assertivo quando há fatos concretos para serem analisados. Para isso, é muito importante que criem métricas para as ações que compõe o processo de transformação.

Segundo Pasmore (2015), para saber liderar uma transformação, os líderes precisam agir conforme esses quatro D's o tempo inteiro, ou seja, esses são processos que precisam estar enraizados nas mentalidades dos líderes pois geram uma consistência no processo como um todo e, com isso, ganha-se mais clareza sobre a transformação, que é sempre muito complexa.

Não é difícil não relacionar, então, que esses quatro processos contribuem também para o engajamento das equipes abaixo desses líderes uma vez que ele traz clareza à transformação e clareza é uma das competências que um líder precisa ter para gerar engajamento.

Líderes com capacidade de engajar e com a expertise de liderar uma transformação não são profissionais que necessariamente nasceram com esses dons. Pelo contrário, a capacitação sobre isso pode ser providenciada pela organização na fase pré-transformação com programas de desenvolvimento de pessoas oferecidos pela área de Recursos Humanos, que contratam consultorias externas às empresas ou treinam seus funcionários com profissionais de dentro das organizações, e/ou também por um processo de Recrutamento & Seleção bem estruturado, com foco em atrair pessoas que já tenham tais capacidades.

Os fundadores das *startups* em fase de crescimento que enraizarem os conceitos discutidos neste trabalho e a importância dos mesmos sobre um momento de transformação, poderão se preparar melhor para enfrentar os desafios que virão pela frente. Com esse entendimento em mente, eles terão a oportunidade de capacitar a liderança de suas empresas e começar um trabalho de alinhamento cultural desde o início do momento de transformação, o que, com certeza, representará uma força motriz positiva para ganhar escala e os ajudará a ampliar seus negócios de maneira estruturada e bem sucedida.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os fatos expostos ao longo deste trabalho, foi possível realizar uma análise teórico-reflexiva que cumpriu com os objetivos de comprovar que o momento do ganho de escala das *startups* representa um processo de Transformação Organizacional; que transformações só são bem sucedidas com um bom trabalho de *Change Management* e Cultura; que a Liderança Organizacional é o fator determinante para a execução das iniciativas de mudança e para a sustentação da cultura organizacional e, portanto, pelo sucesso de uma transformação; e por fim, que o entendimento sobre essas disciplinas e a aplicação delas pelos fundadores das *startups* representa um fator de sucesso frente aos desafios que enfrentam com o crescimento.

A partir dos estudos de Blank (2015) e Gulati & DeSantola (2016) foi possível compreender o movimento global que está levando ao *boom* das *startups*, a importância econômica que essas empresas têm para os ecossistemas onde estão inseridas e quais são os principais desafios que enfrentam quando dão o passo do ganho de escala.

Esses desafios podem levar muitas *startups* ao desaparecimento se não forem bem enfrentados e superados. Para isso, foi feita uma relação do momento do crescimento das *startups* como sendo uma Transformação Organizacional. Quando encaramos o crescimento das *startups* como um processo de transformação, é possível usar os conceitos dessa disciplina para se preparar para lidar com os obstáculos que podem ser fatais para as *startups* crescerem.

Os conceitos dessa disciplina, a partir da análise de Burke (2013) e Aguirre & Post (2013), demonstram que Cultura e Liderança são fatores essenciais para o sucesso de qualquer Transformação Organizacional. A cultura foi evidenciada por diversos e renomados autores como Schein (2010), Hofstede (2004), Trompenaars (1994) e Ferrari (2009) como sendo o “jeito de ser” da organização e o que representa a forma como os funcionários se comportam. Por isso, a cultura é a base dos momentos de transformação, uma vez que a forma como funcionários se comportam irá definir se a mudança vai acontecer ou não.

Já a Liderança, segundo as análises de Burke (2013), Martell (2016) e Pasmore (2015), é o fator mais importante e que vai impulsionar toda a transformação, dado que os líderes contribuem diretamente para o engajamento dos funcionários e somente pessoas engajadas fazem uma transformação acontecer.

O modelo de Competências de Comunicação Martell e o Modelo 4 D's de Pasmore representam formas como os líderes podem ser desenvolvidos para serem capazes de gerar engajamento e liderar um momento de transformação.

Por fim, a forma como os conceitos acima foram relacionados e discutidos representa uma oportunidade para os fundadores das *startups* de aprenderem uma nova maneira de administrarem suas empresas no momento do crescimento. Se têm esses conceitos enraizados e bem compreendidos, estarão muito mais preparados para enfrentar os desafios que poderiam levá-los ao fracasso.

Este foi um trabalho teórico-reflexivo que buscou relacionar os princípios da disciplina de Transformação Organizacional como direcionadores de sucesso para as *startups* em crescimento. Os conceitos dessa monografia devem ser colocados em práticas para o melhor aprofundamento desses princípios frente aos desafios das *startups*. Dessa forma, aos poucos, poderá surgir um novo corpo de estudo mais abrangente e substancial que relacionem os conceitos tratados nesse trabalho.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, R. K. **Mais Embraers e menos fábricas de parafusos”: A inovação que**

**vai salvar o Brasil.** Endeavor, Agosto 2015. Disponível em:

<<https://endeavor.org.br/inovacao-salvar-brasil/>>.

AGUIRRE, D.; POST, R. von; ALPERN, M. **Culture’s role in enabling organizational**

**change.** 2013. Disponível em: <<http://www.strategyand.pwc.com/reports/cultures-role-organizational-change>>.

BASS, B. M. **Transformational Leadership.** 2. ed. Hove: Psychology Press, 2005.

BLANK, S. **What’s A Startup? First Principles.** 2010. Disponível em:

<<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>>. Acesso em: 15/11/2016.

BLANK, S; Compass.co. **The Global Startup Ecosystem Ranking 2015.** São Francisco, 2015.

BOWER, J. L.; CHRISTENSEN, C. M. **Disruptive Technologies: Catching the Wave.** Harvard Business Review, Janeiro - Fevereiro 1995.

BURKE, W. W. **Organization Change: Theory and Practice.** 4. ed. Nova Iorque: SAGE Publications, Inc, 2013.

ENDEAVOR; NEOWAY. **Scale- Ups no Brasil: as empresas que vão tirar o país da crise.** São Paulo, 2015.

FERRARI, M. A.; FRANÇA, F.; GRUNIG, J. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

GALLUP. **State of the Global Workplace**. Washington, 2013.

GULATI, R.; DESANTOLA, **As Startups que sobrevivem**. Harvard Business Review, Março, 2016. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/startups-que-sobrevivem/>>.

HASSIN, B. G. **What is the proper definition of a startup?** 2015. Disponível em: <<https://www.quora.com/What-is-the-proper-definition-of-a-startup>>. Acesso em: 16/11/2016.

HOFSTEDE, G.; MCCRAE, R. R. **Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture**. Cross-Cultural Research, v. 38, n. 1, p. 52 – 88, Fevereiro 2004.

JÚNIOR, C. P. **A questão agrária**. 1. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1979.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate Culture and Performance**. Nova Iorque: Free Press, 1992.

MACLEOD, D.; CLARKE, N. **Engaging for success: enhancing performance through employee engagement**. Reino Unido, 2008. Disponível em: <<http://engageforsuccess.org/engaging-for-success>>.

MARTELL, S. **Entrevista com Silse Martell, fundadora da Martell Consultoria, sobre Liderança, Comunicação e Engajamento: depoimento**. [10 de novembro, 2016]. São Paulo. Entrevista concedida a Victória Hipólito Larcipretti.

MELCRUM. **Internal Communication's Case for Collective Engagement**. Special Report, 2015.

NISEN, M. **Southwest's Founder Explains Why There's No Secret Behind Its Great Culture**. 2013. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/southwests-founder-discusses-its-culture-2013-1>>. Acesso em: 15/11/2016.

PARRY, W.; WHITTALL, N. **Memo to the C-suite: You are not the main driver of change**. 2016. Disponível em:

<[https://www.accenture.com/t20160328T220714\\_\\_w\\_\\_/\\_us-en/\\_acnmedia/PDF-9/Accenture-Insight-Memo-Main-Driver-Change-Pdf.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t20160328T220714__w__/_us-en/_acnmedia/PDF-9/Accenture-Insight-Memo-Main-Driver-Change-Pdf.pdf#zoom=50)>.

PASMORE, B. **Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World**. 1. ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. São Paulo: LEYA BRASIL, 2014.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2010.

**TECH startups: A Cambrian moment**. 2014. Disponível em:

<<http://www.economist.com/news/special-report/21593580-cheap-and-ubiquitous-building-blocks-digital-products-and-services-have-caused>>. Acesso em: 12/11/2016.

TROMPENAARS, A. **Riding the waves of culture: understanding diversity in global business**. Chicago: Irwin Professional Pub., 1994.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. **Organizational Change And Development**. Annual Review of Psychology, v. 50, p. 361 – 386, Fevereiro 1999.

WIENAND, J.; JACKSON, C. **The Importance of Young Firms for Economic Growth**. Kansas, 2015. Disponível em: <<http://www.kauffman.org/what-we-do/resources/entrepreneurship-policy-digest/the-importance-of-young-firms-for-economic-growth>>.

## APÊNDICE

Apêndice 1: Entrevista com Silse Martell, fundadora da Martell Consultoria, sobre Liderança, Comunicação e Engajamento.

### **Há quanto tempo a Martell Consultoria atua e dedica-se a estudar Comunicação e Liderança no Brasil?**

**SM:** A Martell Consultoria é uma consultoria brasileira de Desenvolvimento Organizacional com expertise em Comunicação da Liderança e Cultura. Nós dedicamos os últimos 14 anos a estudar o impacto da comunicação da liderança sobre o engajamento dos funcionários e o impacto desse engajamento sobre os processos de transformação; e temos implementado esses conceitos em trabalhos para empresas como HSBC, Rabobank, Pepsico, Fibria e outras empresas.

### **E, qual é a sua visão sobre engajamento de funcionários?**

**SM:** Podemos dizer que engajamento é o mindset de pessoas que se sentem totalmente envolvidas e responsáveis pelo sucesso de uma organização, de acordo com a estratégia da empresa. Esse envolvimento é demonstrado por paixão, comprometimento e uma energia que se nota em startups ou nas relações afetivas.

### **Qual é a relação entre engajamento dos funcionários e o sucesso de uma Transformação Organizacional?**

**SM:** Somente pessoas engajadas fazem uma transformação acontecer dentro de uma organização. Colaboradores não-engajados não atuam com a energia necessária para o processo de transformação, eles acreditam que esse momento irá passar. Já os desengajados atuam contra a transformação e tentam influenciar seus colegas a fazerem o mesmo.

### **Então, como podemos conquistar o engajamento dos colaboradores?**

**SM:** Comprovadamente em diversos estudos, um dos principais direcionadores de engajamento é a comunicação da liderança. A forma como os líderes comunicam-se com suas equipes diariamente tem total impacto no engajamento ou desengajamento dos funcionários. Pensando nisso, nós desenvolvemos uma metodologia baseada no conjunto de pensamentos empíricos de diversos autores e

publicações sobre Liderança chamada Competências de Comunicação Martell. Esse modelo trata de cinco competências que um líder precisa trabalhar na sua forma de se comunicar com seus reportes diretos a fim de que eles demonstrem engajamento: empatia, escuta ativa, presença, clareza e disciplina.

O bom uso dessas competências por um líder pode gerar um engajamento genuíno nos funcionários com quem está se comunicando. Isso é um ponto essencial para o sucesso de um processo de transformação, seja ela organizacional ou cultural, uma vez que só pessoas engajadas fazem uma transformação acontecer.

### **O que significa agir com Empatia, Escuta Ativa, Presença, Clareza e Disciplina?**

**SM:** Quando um gestor é capaz de sentir a dor que o outro sente, ele está agindo com empatia e isso é muito mais do que a somente colocar-se no lugar do outro. Ter empatia é mais do que reconhecer as diferenças das pessoas, é valorizá-las e saber tirar o foco de si mesmo para entender o que o outro precisa e que você pode ajudar. É demonstrar uma preocupação genuína com as necessidades das pessoas.

Escuta Ativa é muito mais do que ouvir, é um processo participativo. No papel de líder, é muito importante que saibam escutar sem julgar, prestem atenção à sua linguagem corporal e encontrem maneiras de gerar diálogo, perguntas e discussões positivas e checar se as mensagens foram compreendidas.

Líderes com presença estão completamente presentes no momento e flexíveis o suficiente para lidar com o inesperado. Praticam a atenção plena nos momentos de conversas com seus diretos, ou seja, sem distrações e sem fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo.

Clareza é ter objetivos claros e planejar o que será dito em um momento de comunicação. Líderes que praticam a clareza sabem usar palavras simples, mesmo para explicar conceitos complexos. Contam histórias e fazem analogias nos momentos certos para ganhar a atenção e ajudar no entendimento das mensagens pelos receptores.

Por fim, é preciso ter disciplina para praticar o que já se sabe sobre a comunicação que gera engajamento e continuar estudando e aprendendo. Além disso, é ter a disciplina de planejar conversas regulares individuais com diretos e criar rituais de conversas com sua equipe, também planejando o que será comunicado e tendo disciplina para utilizar todas as demais competências de comunicação.