

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO NUBANK: uma análise de caso

JOSÉ RICARDO MELENCHION

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

ROBERTO BEZERRA NOBREGA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

EDUARDO DE CAMARGO OLIVA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO NUBANK:

uma análise de caso

1 INTRODUÇÃO

A economia tem sido fortemente afetada com o avanço da tecnologia. As inovações tecnológicas provocam aumento de produtividade, automatizam processos e viabilizam relações comerciais. Diante desta realidade, surgiram as OIC`s, Organizações Intensivas de Conhecimento, termo utilizado para definir instituições que fazem uso de forte aplicação de ativos intangíveis, como o capital humano, para produção e venda de produtos e serviços.

Segundo Campos, Fonseca e Figueiredo (2017), a tecnologia e a inovação ocorrerão no mercado se atenderem as necessidades sociais. A demanda por novas formas de adquirir produtos e serviços é que determinará a existência do desenvolvimento tecnológico, que também pode ser resultado de um processo que envolve trabalhadores de conhecimento (NADAI, 2006; DE CUFFA, 2019).

Em organizações nas quais as inovações tecnológicas ocorrem frequentemente, o capital humano tem sido um elemento chave para alcançar seus objetivos, uma vez que suas competências tornam-se atributos essenciais para produção e venda de produtos e serviços (BORTOLUZZI; GENARI; MACKE, 2018).

Um dos pontos de destaque na inovação tem sido a adoção de novas tecnologias digitais, para transformar empresas em empresas digitais, que vêm promovendo o crescimento das empresas e do ambiente econômico nacional e mundial (CAMPOS; FIGUEIREDO; FONSECA, 2017).

Nessas organizações, a manutenção de uma cultura organizacional alinhada com o modelo de negócios e com o manejo do seu ambiente interno e externo torna-se um diferencial competitivo (CASAGRANDE; MACHADO, 2016).

Segundo Barney (2017), a cultura organizacional influencia a vantagem competitiva das empresas, devendo ser passível de avaliação quantitativa, ser rara e ser imitável. Se for imitada perfeitamente, a vantagem competitiva será eliminada em pouco tempo.

Desta forma, a cultura organizacional está fortemente vinculada à identidade da organização e é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que trazem certa estabilidade emocional, e também se conecta a outros elementos que influenciam ou são influenciados pela cultura, como estratégia, estrutura, sistema de recompensas e habilidades e competências desejadas (CHU; WOOD JR., 2008; CASAGRANDE; MACHADO, 2016).

O objeto de estudo da cultura organizacional sempre teve como base empresas tradicionais. As startups se diferenciam das empresas tradicionais por se caracterizarem como empresas inovadoras e que atuam em ambiente de incerteza (RIES, 2012; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2018; GITAHY, 2016), requerendo um novo modelo de gestão (RIES, 2012) que pode ser impactado pela cultura da organização.

O momento atual tem elevado a importância das startups no cenário econômico, pois segundo Fonseca (2017), apesar da recessão econômica que trouxe dificuldade para muitas empresas, em 2016, as startups conseguiram crescer, inclusive, com o interesse de grandes corporações nesses negócios inovadores. Ademais, houve um aumento significativo na quantidade dessas empresas, passando de 2.519 startups cadastradas na Associação Brasileira de Startups, em 2012 para 5.147, em 2017 (AGÊNCIA BRASIL, 2018).

Considerando essa relevância e a diferença que apresentam com relação às empresas tradicionais, compreender a cultura organizacional das startups pode ser um diferencial competitivo.

A escolha do Nubank como objeto de estudo justifica-se por ser uma fintech, startup de serviços financeiros que utilizam a tecnologia da informação como base (REIS, 2016), brasileira, recentemente fundada, maio de 2013, que conseguiu o investimento de grandes corporações como a Sequoia Capital e a Tiger Global Management (CONEXÃO FINTECH, 2019).

O objetivo desse trabalho consiste em identificar e descrever elementos da cultura organizacional do caso Nubank, através de dados secundários, analisando os elementos da cultura organizacional do Nubank.

Para a realização desse artigo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica na contextualização dos temas presentes no estudo, e para a análise do Nubank, foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e utilização de dados secundários, por meio de análise documental de fontes, como artigos científicos publicados sobre a empresa, site oficial da empresa, jornais online de economia e gestão, análise temática de vídeos institucionais no canal Youtube, relatórios disponibilizados online por entidades relacionadas às áreas de tecnologia e inovação, bem como documentos da empresa publicados na mídia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional é um tema que tem sido abordado com frequência com o objetivo de entender sua influência nos ambientes das novas organizações em que flexibilidade e diversidade se destacam como aspectos presentes neste novo cenário organizacional.

De acordo com Barreto et al. (2013),

Os primeiros estudos estão fundamentados na antropologia, sociologia, psicologia e ciências políticas, e podem ser agrupados em dois blocos: (a) cultura organizacional como um sistema sociocultural, no qual os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização; (b) cultura organizacional como um sistema de ideias, o qual representa um conjunto de mecanismos de controle para modelar comportamentos.

Ainda nesta linha de pensamento, a cultura organizacional pode ser identificada pela maneira como as pessoas se organizam, enquanto a imagem organizacional é definida pelos sistemas simbólicos com base nos valores e crenças da organização/contexto/sociedade, tornando única a organização em questão (SCHADECK, M. et al., 2016).

Portanto, a compreensão da cultura se dá por um conjunto de pressupostos mentais compartilhados que facilitam a interpretação e a ação nas organizações, através da definição de um comportamento esperado para várias situações (LIN; HO; LU, 2014).

Para Schein (2009), a cultura de um grupo é definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna.

Essas suposições são inconscientes (VALMOHAMMADI; ROSHANZAMIR, 2014) e manifestadas na forma de elementos, que concretizam a cultura, que é intangível. Os elementos mais citados na literatura são valores, crenças, pressupostos, ritos, cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, normas e comunicação (FREITAS, 1991), apresentados no quadro abaixo:

Quadro 1 – Elementos da Cultura Organizacional

Elementos Culturais	Definição	Referência
Valores	Definições a respeito do que é importante para atingir o sucesso. Empresas definem poucos valores que são constantemente enfatizados como: importância do consumidor; padrão de desempenho excelente; qualidade e inovação; motivação, etc.	FREITAS (1991)
Crenças e pressupostos	O que é tido como verdade na organização, tende a tornar-se inconsciente e inquestionável.	FREITAS (1991)
Ritos, rituais e cerimônias	Atividade planejadas que tem consequência práticas e expressivas, tornando a cultura tangível e coesa. Mantém a unidade e identidade organizacional. Atividades coletivas, supérfluas para alcançar objetivos desejados, mas, socialmente essenciais.	FREITAS (1991) HOFSTEDE (1991)
Estórias	Narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização. Divulgam exemplos concretos de fatos passados, caráter persuasivo. Simbólicas e flexíveis.	FREITAS (1991)
Mitos	Estórias consistentes com os valores organizacionais, sem sustentação nos fatos. Fator relevante para a constituição de crenças, valores e identidade organizacional.	FREITAS (1991) CHANLAT (1993)
Tabus	Áreas de proibições que orientam o comportamento com ênfase no não permitido. Rituais que atrasam o desenvolvimento da organização. Algo que não se fala, mas está ali participando do cotidiano.	FREITAS (1991) HOFSTEDE (1991)
Heróis	Personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Pivôs de uma cultura, caráter motivador. Pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias que são modelos de comportamento.	FREITAS (1991)
Símbolos	Instrumentos de comunicação, auxiliam na construção da identidade organizacional, atribuindo significado à cultura. Veículo informativo, vocabulário da organização.	FLEURY (1987) HOFSTEDE (1991)
Normas	Regras que defendem o comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo. Podem ser escritas ou não. Meios comuns ou difusos de agir que são encontrados em um grupo.	FREITAS (1991)
Processo de comunicação	Redes de relações e papéis informais que podem ser usadas na administração da cultura.	FREITAS (1991)

Fonte: adaptado de Andrade, 2016

Nas empresas inovadoras, a cultura organizacional é direcionadora de comportamentos e pode ser um diferencial competitivo. Hogan e Coote (2013), estudaram valores, normas e artefatos que sugerem motivar comportamentos inovadores e avaliaram a cultura orientada à inovação através das seguintes dimensões: sucesso, abertura e flexibilidade, comunicação interna, competência e profissionalismo, cooperação inter-funcional, responsabilidade dos funcionários, admiração e tomada de riscos.

O quadro a seguir, apresenta as dimensões da cultura organizacional que suportam a inovação de acordo com Hogan e Coote (2013).

Quadro 2 – Dimensões da Cultura Organizacional que Suportam a Inovação

Dimensão	Descrição
Sucesso	Grau em que uma organização valoriza as metas desafiadoras e encoraja os funcionários a se destacar, as razões, esta dimensão favoreceria a inovação, pois aumentaria a expectativa de desempenho dos empregados e faz com eles incorporem os objetivos da organização.
Abertura e flexibilidade	Grau em que a organização valoriza a abertura a novas ideias, facilitando assim a criatividade, o empoderamento e mudanças. Incentiva o interesse e a valorização da novidade, à tolerância à ambiguidade, características associadas à criatividade.
Comunicação Interna	Grau em que a organização valoriza a comunicação interna, facilitando fluxo de informação e permitindo acesso e disponibilidade ao conhecimento, geração de ideias e melhoria nos processos de decisão.
Competência e Profissionalismo	Grau em que uma organização valoriza o conhecimento e habilidades técnicas, que constituem matéria prima para inovação, pois leva ao aumento da análise do problema e disposição para resolvê-lo, aumentando a adoção de inovações.
Cooperação interfuncional	Grau em que uma organização valoriza a coordenação e trabalho em equipe, assim membros de diferentes áreas consideram suas tarefas dependentes do conhecimento dos outros, alcançando resultados positivos. Integração entre equipes é facilitado pela coordenação, comunicação e cooperação.
Responsabilidade	Grau em que uma organização valoriza a pró-atividade e a autonomia, que quanto maiores promovem a inovação, pois funcionários percebem que tem responsabilidade para execução dos objetivos gerais, produzindo resultados criativos.
Admiração	Grau em que uma organização valoriza recompensas e reconhece as realizações dos funcionários, isso influencia positivamente a inovação.
Tomada de risco	Grau em que uma organização valoriza experimentação com novas ideias, valorizando e incentivando a assunção de riscos, assim os funcionários sentem serem capazes de experimentar novas ideias e fazer coisas novas sem receios.

Fonte: Andrade (2016), a partir de Hogan e Coote (2013).

Grande parte da literatura sobre cultura e inovação organizacional destaca flexibilidade como o valor que mais se associa às culturas inovadoras (HOGAN; COOTE, 2013) e que fatores associados à flexibilidade, como criatividade e autonomia são fundamentais para se alcançar inovação.

De acordo com a literatura estudada sobre cultura e inovação organizacional destaca-se a flexibilidade como o valor que mais se associa às culturas inovadoras e que fatores associados à flexibilidade, como criatividade e autonomia são fundamentais para se alcançar inovação. Uma organização inovadora e flexível torna-se modelo e impõe-se ao mercado (COLBARI, 2014).

2.2 STARTUPS

Ries (2012, p. 26), define Startup como “uma instituição humana, desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”. Em seu estatuto, a Associação Brasileira de Startups, considera startups, “empresas nascentes de base tecnológica e de inovação, que trabalham em condições de extrema incerteza” (Capítulo II, art. 5º, inciso I). Para Gitahy (2016) Startup “é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza” (ROSA et al., 2017).

Desta forma, podemos entender que inovação e atuação em ambiente de incerteza são os elementos que caracterizam uma Startup e as diferenciam das empresas convencionais, pois segundo RIES, (2012, p. 27):

Abrir uma nova empresa, que seja um clone exato de um negócio existente, copiando modelos de negócios, precificação, cliente-alvo e produto, pode até ser um investimento econômico atraente, mas não é uma startup, pois seu sucesso depende somente da execução (ROSA et al., 2017).

Startups são empresas inovadoras, com ambientes de trabalho criativos movidas pelo empreendedorismo, que aliam a experiência do cliente, inovação e tecnologia, transformando os modelos tradicionais de gestão. Dentre as Startups com modelos de negócios inovadores, estão as chamadas Fintechs, que de acordo com Mompean (2016), são “startups que oferecem serviços financeiros mais ágeis, com menos exigências, soluções inovadoras e custos menores, com tecnologia de ponta” (ROSA et al., 2017).

Corroborando com Mompean, o Report Fintechlab (2016) define Fintechs como:

[...] iniciativas que aliam tecnologia e serviços financeiros, trazendo inovações para pessoas e empresas. Isso reflete em melhores jornadas de utilização de produtos e serviços que trazem melhores experiências de uso; geração de inteligência, a partir de volumes inimagináveis de dados e do conhecimento coletivo, para otimizar as decisões; e integração dos diferentes elos do mercado, de maneira muito mais eficiente, com menos falhas operacionais, aumentando a velocidade de transações e reduzindo custos.

Por meio da tecnologia digital, as Fintechs assumiram um papel de destaque no mercado financeiro, disponibilizando agilidade e transparência para os clientes.

O cliente é o foco de uma Startup, pois é necessário criar o serviço ou o produto certo que os clientes desejam adquirir rapidamente, sendo possível multiplicar a demanda por produtos e serviços, e ainda atrair investidores interessados em ganhos de longo prazo (FONSECA, 2016).

O Nubank, por ser uma Fintech, possui a cultura de inovação presente na organização, e por ter o cliente como centro de sua atuação, desburocratiza e agiliza processos por meio de funcionalidades diferenciadas. Para atender o cliente da forma mais humanizada, agrupa seus clientes a partir de perfis, a fim de manter um acompanhamento individualizado, sendo reconhecida por personalizar seu atendimento.

Em seu site, o Nubank caracteriza-se como uma Fintech, diferente das empresas tradicionais, posicionando-se da seguinte forma: somos uma Startup que desenvolve soluções simples, seguras e 100% digitais para você ter o controle do seu dinheiro literalmente nas suas mãos, somos NUs - justos e transparentes na conduta, diretos e objetivos na comunicação, e tratamos cada cliente como uma pessoa, somos contra burocracia, papelada, agências e

centrais de atendimento caras e ineficientes, somos a favor de ouvir e valorizar a sua opinião, e de merecer a sua confiança como cliente (Nubank, 2019).

O Nubank, adota práticas de gestão relacionadas a um modelo focado na cocriação de valor e experiência de seus clientes, por meio de um serviço inovador, 100% digital, e que alia alta tecnologia a um atendimento customizado e humanizado junto a seus clientes, resultando em engajamento e fidelização dos serviços oferecidos, vistos como objeto de desejo por quem ainda não é usuário do cartão (ROSA et al., 2017).

Dada essas características, os traços culturais presentes no Nubank, além da inovação, são: atuação como foco no cliente, pois adota a cultura de cocriação, buscando desburocratizar os seus processos, diferenciando-se das instituições financeiras convencionais; humanização nos relacionamentos, pois procura manter um acompanhamento individualizado dos seus clientes, buscando transformar as relações bancárias frias e complexas em algo simples e humano; autonomia, pois para agir com agilidade e humanização, os funcionários precisam ter um grande poder de resolução de problemas (CALDART; BEHLING, 2016).

Esses traços culturais diferenciam o Nubank das organizações financeiras tradicionais e demonstram sua capacidade competitiva por meio de seus ativos intangíveis.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar os elementos da cultura organizacional do Nubank, optou-se pela pesquisa exploratória com abordagem qualitativa (Gil, 2017). Foram utilizados dados secundários para identificação e descrição dos elementos da cultura do Nubank.

Foi utilizada a pesquisa documental, que segundo Gil (2017), se diferencia da pesquisa bibliográfica pela natureza e espécie de fontes utilizadas. A estrutura da pesquisa documental é composta por coleta, classificação, seleção e utilização de todas as informações relacionadas ao objeto de estudo.

Inicialmente, foram realizados levantamentos bibliográficos para entender o que foi produzido sobre o ambiente de trabalho do Nubank, identificando elementos da sua cultura em artigos científicos encontrados no portal Capes.

As demais fontes para a realização da análise documental foram: site oficial da empresa, matérias publicadas em jornais online de gestão mencionando características da cultura do Nubank, relatórios publicados online por entidades relacionadas às áreas de tecnologia e inovação, documentos do Nubank publicados na mídia oficial da empresa, como Instagram, LinkedIn e Facebook, e análise temática de vídeos institucionais no canal Youtube.

Através de dados secundários analisamos o histórico da empresa, o processo de socialização de novos membros, a política de recursos humanos, o processo de comunicação e a organização do processo de trabalho, que corroboraram para identificar a cultura da empresa. As pesquisas de cultura são mais utilizadas como técnicas quantitativas, enquanto a análise de dados, como documentos, vídeos e sites, é mais utilizada como técnica qualitativa.

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica análise de conteúdo, elaborada por Bardin (1977). A análise de conteúdo é dividida em três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos dados, inferência e interpretação.

4 RESULTADOS

O Nubank tem hoje mais de 6 milhões de clientes. Mais de 20 milhões de pessoas no Brasil pediram para ter o cartão de crédito. 4 milhões de pessoas têm uma NuConta. Aproximadamente 70% dos clientes têm menos de 36 anos.

A principal fintech da América Latina nasceu do inconformismo de seu idealizador, o empresário colombiano David Vélez após se frustrar com o atendimento recebido dos bancos brasileiros (FORBES, 2019)

No quadro abaixo, identificamos os elementos da Cultura Organizacional encontrados no Nubank:

Quadro 3 – Elementos da Cultura Organizacional do Nubank

Elementos da Cultura Organizacional	Descrição	Referência
Valores	Trabalhar na coisa mais importante no momento; agir como dono; simplicidade, transparência, quebrar complexidade para empoderar o consumidor.	Autores; Nubank (2019).
Crenças e pressupostos	Soluções de tecnologia, design e bom atendimento resolvem qualquer problema; prazer em ficar na empresa no término do expediente para aprender e trocar experiências; individualidade respeitada.	Autores; Nubank (2019).
Ritos, rituais e cerimônias	Pets no ambiente de trabalho; piscina de bolinha, ambiente descontraído, jogar vôlei, seleção de novos colaboradores que desejem simplificar o mundo.	Autores; Nubank (2019).
Estórias	Criação do Nubank; insatisfação com o atendimento das Instituições Financeiras no Brasil.	Autores; Nubank (2019).

Quadro 3 – Elementos da Cultura Organizacional do Nubank (continuação)

Elementos da Cultura Organizacional	Descrição	Referência
Mitos	Times com alta diversidade e diferentes visões provocam resultados consistentes e geram valor para acionistas e clientes.	Autores; Nubank (2019).
Tabus	Baixa senioridade; lideranças jovens; diversidade geracional.	Autores; Nubank; Lovemondays (2019).
Heróis	Os fundadores (sócios).	Autores; Nubank (2019).
Símbolos	Parede pintada com dinossauros representando a forma de atuação dos bancos no Brasil; logomarca; nome (Nubank); slogans; prédio e ambiente de trabalho.	Autores; Nubank (2019).
Normas	Diversidade de gênero e de nacionalidade; velocidade no atendimento ao cliente; atendimento informal e de qualidade.	Autores; Nubank (2019).
Processo de comunicação	Autonomia para os funcionários desafiarem a realidade e buscarem os melhores resultados; abdicar de controle; compartilhar informações.	Autores; Nubank (2019).

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Em depoimento no vídeo “construindo os valores do Nubank”, é possível observar que além dos custos mais baixos, a qualidade do atendimento do Nubank chama a atenção: a equipe de relacionamento com o cliente é formada, em sua maioria, por pessoas com ensino superior completo, capacitadas para atender os clientes com um tom informal, porém eficiente.

Ainda de acordo com o vídeo, o sócio fundador aborda a criação da cultura organizacional, “a cultura de uma empresa é criada nos três primeiros meses, pelos fundadores e pelos 10 ou 15 empregados”, e no dia 06/05/2013 primeiro dia que os fundadores começaram a trabalhar juntos, já começaram a estabelecer como deveria ser a cultura do Nubank. Valores como simplicidade, transparência, quebrar complexidade para empoderar o consumidor estiveram presentes desde o começo no Nubank, assim como a visão de ser a empresa mais influente de serviços financeiros do mundo, uma meta ambiciosa que motiva a organização a crescer continuamente.

De acordo com o vídeo “construindo os valores do Nubank”(2018), identificamos os pilares da cultura do Nubank, demonstrados no quadro a seguir:

Quadro 4 – Pilares da Cultura do Nubank

Pilares da Cultura Nubank	Foco
Queremos que nossos clientes nos amem fanaticamente.	O cliente no Nubank é o foco das decisões da organização e cada funcionário após o treinamento inicial sai com a missão de satisfazer o cliente durante cada atendimento.
Somos vorazes e desafiamos o estado atual das coisas.	O Nubank tem uma cultura que não tem medo de errar e quer mudar a realidade atual continuamente.
Pensamos e agimos como donos e não como inquilinos.	Todos os funcionários tem a “cabeça de dono” focando seu trabalho nos objetivos do negócio.
Construímos times fortes e diversos.	As equipes são heterogêneas e com muita diversidade. Dentro do Nubank é entendido que discussões com opiniões diversas sobre o mesmo tema enriquecem os resultados.
Buscamos eficiência inteligente.	O objetivo do Nubank é ter uma estrutura eficiente, respeitando o tempo e o dinheiro dos clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Desta forma, pode-se verificar que a empresa: atua com foco no cliente, buscando sua plena satisfação; proporciona autonomia aos funcionários que se sentem empoderados para desafiar a realidade em busca de melhores resultados, fazendo com que eles se sintam “donos do negócio”; tem como objetivo construir times com alta diversidade e diferentes visões, provocando resultados consistentes provenientes de discussões de diferentes opiniões; se preocupa com a produtividade do negócio, gerando valor para acionista e clientes.

Foram identificados no site do Nubank conteúdos que podem ser relacionados aos valores e símbolos que retratam elementos da cultura do Nubank. Afirmações sobre o que a empresa é, como: “Somos NUs - justos e transparentes na conduta, diretos e objetivos na comunicação, e tratamos cada cliente como uma pessoa”. Assim como essa frase, a marca da Startup também foi criada a partir da essência do negócio, e reflete elementos da cultura organizacional.

Segundo Caldart e Behling (2016), a mensagem passada pela identidade da marca do Nubank deveria ser irreverente e disruptiva, demonstrando a essência da marca: transformar as complexas e frias relações bancárias em algo simples e humano, reforçando o atendimento personalizado e a autonomia nas relações com o cliente.

A diversidade da equipe de funcionários do Nubank, também é demonstrada no site da empresa, são 25 nacionalidades diferentes, mais de 30% fazem parte da comunidade LGBTQ, 40 % são mulheres ocupando todas as funções e níveis de senioridade, posições hierárquicas com maior responsabilidade, em uma equipe de mais de 1.400 funcionários em São Paulo e Berlim.

“O nome Nubank surgiu da ideia de ser nu, ser transparente, sem preconceitos e honesto, quebrando padrões de um mercado regido pela seriedade e sisudez” (Caldart e Behling, 2016), e de “new”, novo, posicionando-se como oposição ao velho, ao “dinossauro”, representado

pelos modelos dos bancos tradicionais que são mais burocráticos e engessados, reforçando as crenças e valores da organização.

Segundo análise do vídeo “A história do Nubank”, a empresa foi criada para ser inovadora e apresentar soluções para problemas antigos que não foram solucionados pelos bancos tradicionais. “Soluções de tecnologia, design e bom atendimento resolvem qualquer problema”, são crenças e pressupostos da empresa, expressos no site da startup e no modelo de negócios focado em inovação, e para reforçar essas crenças e a cultura organizacional, o Nubank em seus processos seletivos de novos colaboradores, “busca pessoas para simplificar o mundo”.

O slogan “Somos diferentes”, pode ser associado a missão da empresa que justifica sua existência. Frases como: “Somos uma startup que desenvolve soluções simples, seguras e 100% digitais para você ter o controle do seu dinheiro literalmente nas suas mãos”, relaciona-se a inovação, a capacidade de empreender continuamente, e a oferecer aos clientes soluções simples e eficientes focadas em tecnologia da informação, demonstrando características fortes de identidade organizacional, como a centralidade e a distintividade.

Segundo Rosa et al. (2017), no artigo que analisa o Nubank, uma das características da startup é o atendimento mais humanizado e alinhado à realidade de seus clientes, realizada por pessoas contratadas com perfis semelhantes à persona de seus clientes.

De acordo com Souza, Rocha e De Lazzari Mazzo (2018), o modo de trabalhar de uma organização será determinado pela forma de pensamento dos seus idealizadores. “Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais”.

A logo do Nubank foi desenhada com traços finos, contínuos e conectados, expressando simplicidade, fluidez e transparência, podendo ser lida de cabeça para baixo, outra característica de facilidade (Caldart e Behling, 2016), reforçando valores como transparência e agilidade presentes na cultura da startup. O objetivo da marca, da identidade visual e dos canais de contato com os clientes, revelam mais traços da cultura do Nubank com linguagem direta e objetiva.

Essa linguagem é símbolo da cultura da startup, tem vocabulário específico e se torna uma marca no atendimento dos colaboradores, que prestam atendimento rápido, simples e amigável, com informalidade, e são conhecidos como “Xpeer”.

O site *Lovemondays* mostra um índice de satisfação geral dos funcionários Nubank em torno de 4,64% de um máximo de 5% com afirmação que 94% dos funcionários recomendam a organização a um amigo, conforme figura 1.

Figura 1 – Índice de Satisfação Nubank



Fonte: Site *Lovemondays*, acesso em 03 de junho de 2019.

Segundo usuários dessa plataforma: “baixa senioridade, lideranças jovens, complexidade organizacional com alguns processos básicos com pouca estrutura e *onboarding* (procedimentos para adaptar novos profissionais à cultura da empresa) podem ser melhores”.

Também existem reclamações sobre o plano de carreira, que segundo os funcionários não é muito claro, sobre a defasagem no salário do atendente, e sobre os gestores que são muito jovens e tem dificuldade em tomar decisões sobre pessoas. Embora existam clientes e funcionários insatisfeitos, a cultura existente na organização, influencia significativamente o comportamento de seus funcionários.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desse artigo foi analisar a startup Nubank, identificando os elementos da sua cultura organizacional. Por meio da pesquisa documental, foi possível analisar características da cultura e da identidade organizacional do Nubank.

Percebe-se que seu modelo de negócios está centrado no cliente. Os comportamentos existentes na empresa, sua marca, forma de comunicação com seus clientes, sem burocracias, com transparência e agilidade tornam a empresa pioneira no empreendedorismo e inovação no segmento financeiro no Brasil.

Como elementos da cultura Organizacional do Nubank, pudemos identificar que estrategicamente desde o início da startup, sua cultura começou a ser desenhada. Os fundadores escreveram os princípios, e a partir deles estruturaram a organização, divulgando os pilares da cultura organizacional, construídos baseados em seus valores.

Quando as pessoas, no ambiente organizacional, são guiadas pela cultura organizacional, tomando decisões e entendendo o que é certo baseadas no comportamento coletivo definido pela cultura organizacional, há uma possibilidade que a cultura organizacional se torne um fator competitivo que diferencia a organização de outras.

Por outro lado, a análise dos elementos da cultura organizacional por meio da pesquisa documental, aponta que a implantação da cultura de inovação, empreendedora, não serve para

todos os colaboradores. A adaptação à cultura e ao modelo de negócios da startup, pode gerar stress e dificuldades para se manter no ambiente de trabalho.

Em organizações com a cultura organizacional como a do Nubank, é necessário pensar nos trabalhadores da terceira idade, contemplando a diversidade geracional em seus processos de gestão de pessoas. Os jovens são facilmente atraídos pelo modelo de gestão do Nubank, e os mais comprometidos com a organização podem assumir posições de liderança, necessitando de desenvolvimento e acompanhamento gerencial para suportar a falta de experiência em tomadas de decisões sobre pessoas.

Culturas fortes podem influenciar as pessoas a trabalharem mais e eliminar o espaço entre o que é público e privado na vida dos trabalhadores, já que a disponibilidade e o envolvimento com a carreira e com o trabalho, buscando resultados para a organização e para o próprio desenvolvimento profissional, ultrapassam os limites de tempo ou espaço ocupacional, misturando sua identidade profissional com a pessoal.

Essa pesquisa contribui para o entendimento da importância da implantação e manutenção de uma cultura organizacional forte, incluindo suas características, aspectos positivos e negativos.

Entre as limitações deste trabalho, citamos a não realização de um estudo de caso ou entrevistas em profundidade com profissionais do Nubank para analisar a cultura corporativa.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores.** Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empresendedores>>. Acesso em: 05 fev. 2019.

ANDRADE, L. C. M. et al. **Inovação organizacional e cultura organizacional na percepção de gestores de grandes empresas:** estudo multicase em empresas do setor de autopeças da região metropolitana de Sorocaba. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Tudo o que você precisa saber sobre startups.** Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/07/05/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 05 fev. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70. 1977.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva, conceitos e casos.** 5ª ed. São Paulo: Pearson. 2017.

BARRETO, L. M. T. S. et al. Organizational culture and leadership: a viable relationship?. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BORTOLUZZI, F. R.; GENARI, D.; MACKE, J. Capital Humano nas Organizações Intensivas em Conhecimento: Desafios e Perspectivas. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 8, n. 1, p. 44-79, 2018.

CALDART, N.; BEHLING, H. P. O poder dos arquétipos na construção da marca Nubank. **XI Congresso Internacional de Administração da ESPM e XI Simpósio Internacional de Administração e Marketing**. 2016.

CAMPOS, M. F. H.; FONSECA, A. L. F.; FIGUEIREDO, F. P. S. Nubank: um estudo de caso em gestão da inovação dos serviços financeiros do Brasil. **Anais do 4º Fórum Regional de Administração, Faculdade Sete de Setembro**, Paulo Afonso-Bahia, 2017.

CASAGRANDE, R. M.; MACHADO, D. D. P. N. Cultura Organizacional como Fator Complementar às Dimensões Culturais de Hofstede. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 4, p. 81-94, 2017.

CHU, R.A.; WOOD JR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **RAP**, Rio de Janeiro, 42(5):969-91, Set./Out. 2008.

COLBARI, A. Cultura de inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento. **Interações**, v. 15, n. 02, p. 237-247, 2014

CONEXÃO FINTECH. Disponível em: <<https://www.conexaofintech.com.br/guia/investimentos-nubank/>>. Acesso em: 17 jun. 2019.

DE CUFFA, D. et al. Diagnóstico de gestão do conhecimento: o caso de uma organização de pesquisa e desenvolvimento. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, p. 40-50, 2019.

FONSECA, Mariana. **13 startups brasileiras que fizeram a diferença em 2016**. Exame.com. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/13-startups-brasileiras-que-fizeram-a-diferenca-em-2016/>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

FORBES, Os segredos da revolução roxa do Nubank. Disponível em: <https://forbes.uol.com.br/negocios/2019/03/os-segredos-da-revolucao-roxa-do-nubank/>

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: Grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, p.73-82, jul./set. 1991.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Gen, 2017.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

HOGAN, S. J.; COOTE L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A teste of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 08, p. 1609-1621, 2013.

LIN P. C.; HO, H. Y.; LU, M. H. Effects of Knowledge Management and Corporate Culture on Organizational Innovation Climate. **Revista Internacional de Sociologia**, v. 72, n. 02, p. 43-55, 2014.

LOVEMONDAYS (site). Disponível em <<https://www.lovemondays.com.br/trabalhar-na-nubank/avaliacoes>> Acesso em 03 de junho de 2019.

MOMPEAN, A. É inovação? Interessa aos bancos. **Revista Ciab FEBRABAN**, São Paulo. ed, v. 64, 2016.

NADAI, F. C. Uma análise crítica do termo organizações intensivas em conhecimento. **Revista GEPROS**, n. 3, p. 97, 2006.

NUBANK Brasil. A história do Nubank. 2018. (5m25s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=PslySEBNkhs>> Acesso em 01 de junho de 2019.

NUBANK Brasil. Construindo os valores do Nubank. 2018. (5m10s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=fT10ZoWJUaQ>> Acesso em 03 de junho de 2019.

NUBANK Brasil (facebook). Disponível em: <<https://www.facebook.com/nubankbrasil/>> Acesso em 03 de junho de 2019.

NUBANK Brasil (linkedin). Disponível em: <<https://www.linkedin.com/company/nubank/>> Acesso em 03 de junho de 2019.

NUBANK (site). Disponível em <<https://nubank.com.br>>. Acesso em 04 de junho de 2019.

ROSA, S. C. et al. Práticas de gestão que aliam a cocriação de valor e experiência do usuário, uma análise da startup Nubank no mercado brasileiro. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 2, p. 22-43, 2017.

REPORT FINTECHLAB-Brasil 2016. Disponível em: <<http://fintechlab.com.br/index.php/2016/page/6/>> Acesso em 03 de junho de 2019.

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

SCHADECK, M. et al. Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, n. 1, p. 164-181, 2016.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, L. S.; ROCHA, F. L. R.; DE LAZZARI MAZZO, L. Clima organizacional e ocorrência de acidentes com materiais perfurocortantes em um hospital público do Estado de São Paulo. **Brazilian Journal of Occupational Therapy/Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 26, n. 1, 2018.

VALMOHAMMADI, C.; ROSHANZAMIR, S. The effect of organizational culture on total quality management. **Journal of Management Studies in Development & Evaluation**. Volume 23 , Number 72; Page(s) 119 To 141. 2014.