

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS POSSE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS CULTURAIS ENTRE STARTUPS E EMPRESAS
TRADICIONAIS: IMPACTOS NA GESTÃO E NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

SAUL FRUTUOSO ARAÚJO

POSSE - GO

2024



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 29/2024 - CCBADM-POS/CE-POS/GE-POS/CMPPPOS/IFGOIANO

Repositório Institucional do IF Goiano - RIIF Goiano

Sistema Integrado de Bibliotecas

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO- CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico-Científica

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese | <input type="checkbox"/> Artigo Científico |
| <input type="checkbox"/> Dissertação | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro |
| <input type="checkbox"/> Monografia – Especialização | <input type="checkbox"/> Livro |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC - Graduação | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional - Tipo: _____ | |

Nome Completo do Autor: Saul Frutuoso de Araújo

Matrícula: 2019107202930052

Título do Trabalho: DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS CULTURAIS ENTRE STARTUPS E EMPRESAS TRADICIONAIS: IMPACTOS NA GESTÃO E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Restrições de Acesso ao Documento

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 30 / 09 / 24

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA

O/A referido/a autor/a declara que:

1. o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Posse, 30 de setembro de 2024.

Saul Frutuoso de Araújo

Assinatura do Autor

(assinado eletronicamente)

Ciente e de acordo:

Daniel Neto Francisco

Orientador

(assinado eletronicamente)

Documento assinado eletronicamente por:

- Saul Frutuoso de Araujo, 2019107202930052 - Discente, em 30/09/2024 20:59:46.
- Daniel Neto Francisco, COORDENADOR(A) DE CURSO - FUC0001 - CCBADM-POS, em 30/09/2024 20:51:43.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 30/09/2024. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 638890
Código de Autenticação: c63edf4dc6



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Posse

GO - 453 km 2,5, Fazenda Vereda do Canto, None, Distrito Agroindustrial, POSSE / GO, CEP 73900-000

(62) 3481-4677



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 22/2024 - CCBADM-POS/CE-POS/GE-POS/CMPPPOS/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO - BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO, CAMPUS POSSE

No dia 11 de setembro de 2024, às 17:00 horas, foi realizada a banca de defesa do Trabalho de Curso (TC) do(a) discente: Saul Frutuoso de Araújo, regularmente matriculado(a) sob o nº 2019107202930052, com trabalho intitulado: "DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS CULTURAIS ENTRE STARTUPS E EMPRESAS TRADICIONAIS: IMPACTOS NA GESTÃO E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL", como requisito indispensável à integralização do curso de Bacharelado em Administração oferecido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campus Posse (GO).

A Banca Examinadora, composta por:

Daniel Neto Francisco (Orientador como presidente),

Marco Antônio de Carvalho (1º membro),

Maryele Lázara Rezende (2º membro),

deliberou e decidiu, pela:

Aprovação;

Aprovação condicionada aos seguintes reparos, sob fiscalização do Prof. Orientador;

Reprovação

do trabalho com nota final: oito vírgula nove (8,9).

Eu, presidente da banca, lavrei a presente ata que segue assinada por mim, e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Daniel Neto Francisco
(Assinado eletronicamente)

Marco Antônio de Carvalho
(Assinado eletronicamente)

Maryele Lázara Rezende
(Assinado eletronicamente)

Saul Frutuoso de Araújo
(Assinado eletronicamente)

Documento assinado eletronicamente por:

- Saul Frutuoso de Araujo, 2019107202930052 - Discente, em 11/09/2024 19:23:42.
- Marco Antonio de Carvalho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/09/2024 18:18:34.
- Daniel Neto Francisco, COORDENADOR(A) DE CURSO - FUC0001 - CCBADM-POS, em 11/09/2024 18:15:09.
- Maryele Lazara Rezende, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/09/2024 18:13:44.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 10/09/2024. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 632277

Código de Autenticação: 2618ccff52



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Posse

GO - 453 km 2,5, Fazenda Vereda do Canto, None, Distrito Agroindustrial, POSSE / GO, CEP 73900-000

(62) 3481-4677

SAUL FRUTUOSO ARAÚJO

**DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS CULTURAIS ENTRE STARTUPS E EMPRESAS
TRADICIONAIS: IMPACTOS NA GESTÃO E NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia Goiano – Campus Posse, como requisito parcial para a conclusão do curso de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Daniel Neto Francisco.

POSSE – GO

2024

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

A meu Professor e orientador Daniel Neto, pelo empenho dedicado nas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho na elaboração deste trabalho.

A Professora Maryele Lazara Rezende, que esteve comigo desde o curso técnico em administração, e que me incentivou a fazer e concluir esta graduação.

Agradeço a todos, minha família e amigos que com seu incentivo me fizeram chegar à conclusão do meu curso. Ao Instituto Federal Goiano, Campus Posse que foi essencial no meu processo de formação profissional, pela dedicação, e por tudo o que aprendi ao longo dos anos do curso.

DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS CULTURAIS ENTRE STARTUPS E EMPRESAS TRADICIONAIS: IMPACTOS NA GESTÃO E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Saul Frutuoso Araújo
Graduando em Administração - IF Goiano, campus Posse
saularaujo22@gmail.com

Daniel Neto Francisco
Mestre em Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas, UFRRJ
daniel.neto@ifgoiano.edu.br

Resumo: Este estudo teve como objetivo analisar as diferenças e semelhanças culturais entre startups e empresas tradicionais, investigando como essas características impactam a gestão e o desempenho organizacional. Baseado em uma revisão bibliográfica e análise documental, o trabalho utilizou um referencial teórico que incluiu autores como: Schein (2004), Kotter e Heskett (1992), focando nos conceitos de cultura organizacional, inovação e eficiência. A pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva, adotando uma abordagem qualitativa para examinar as práticas culturais em diferentes tipos de empresas. Os resultados revelaram que startups se destacam por sua flexibilidade e cultura de inovação, permitindo uma rápida adaptação às mudanças de mercado, enquanto empresas tradicionais valorizam a estabilidade e a eficiência, garantindo uma operação previsível e controlada. Ambas as abordagens apresentam vantagens e desafios específicos, mas compartilham a valorização do capital humano e o alinhamento cultural com a estratégia organizacional. A pesquisa concluiu que a cultura organizacional influencia diretamente o desempenho das empresas e sugeriu que futuras investigações explorem a evolução dessas culturas em resposta às mudanças econômicas e tecnológicas, bem como a possibilidade de uma cultura organizacional híbrida que combine o melhor de ambos os mundos.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Eficiência Operacional; Gestão Empresarial.

Abstract: This study aimed to analyze the cultural differences and similarities between startups and traditional companies, investigating how these characteristics impact management and organizational performance. Based on a literature review and document analysis, the work utilized a theoretical framework that included authors such as Schein, Kotter, and Heskett, focusing on the concepts of organizational culture, innovation, and efficiency. The research was classified as exploratory and descriptive, adopting a qualitative approach to examine cultural practices in different types of companies. The results revealed that startups stand out for their flexibility and culture of innovation, allowing for rapid adaptation to market changes, while traditional companies value stability and efficiency, ensuring predictable and controlled operations. Both approaches present specific advantages and challenges but share the appreciation of human capital and cultural alignment with organizational strategy. The research concluded that organizational culture directly influences company performance and suggested that future investigations explore the evolution of these cultures in response to economic and technological changes, as well as the possibility of a hybrid organizational culture that combines the best of both worlds.

Keywords: Organizational Cultura; Operational Efficiency; Business Management.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é essencial para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer empresa. Ela abrange os valores, crenças e comportamentos que definem o ambiente de trabalho e influenciam como os funcionários interagem e desempenham suas funções. Com o crescimento das startups nas últimas décadas, surgiram novas discussões sobre as diferenças culturais entre essas organizações inovadoras e as empresas tradicionais. Essa dinâmica entre o novo e o estabelecido destaca a importância de entender como a cultura organizacional molda o comportamento e o desempenho das organizações.

Startups são frequentemente associadas a uma cultura marcada pela flexibilidade e inovação, enquanto empresas tradicionais tendem a valorizar a estabilidade e uma hierarquia mais definida. Essas diferenças não são apenas teóricas; elas influenciam a gestão e o desempenho das empresas no dia a dia. Com implicações diretas na retenção de talentos e na capacidade de inovação, as características culturais de uma organização podem determinar seu sucesso no mercado competitivo.

Este trabalho tem como objetivo explorar essas diferenças e semelhanças culturais entre startups e empresas tradicionais, analisando como essas características impactam a gestão e o desempenho organizacional. A cultura organizacional, enquanto conjunto de valores e práticas compartilhadas dentro de uma organização, pode ser um diferencial competitivo, especialmente em um mercado cada vez mais dinâmico e globalizado. Ao compreender as especificidades culturais, este estudo pretende oferecer insights valiosos tanto para gestores quanto para acadêmicos interessados em estratégias de gestão e comportamento organizacional.

Para direcionar a análise, a pesquisa focará na comparação entre as práticas culturais de startups e empresas tradicionais, com ênfase em aspectos como inovação, flexibilidade, tomada de decisões e gestão de pessoas. O estudo se propõe a identificar as principais características dessas culturas organizacionais e comparar como elas influenciam a eficácia da gestão e o desempenho das organizações. Por outro lado, variáveis externas como políticas econômicas ou impactos de crises financeiras não serão o foco deste trabalho, embora reconheçamos sua relevância para o contexto geral.

No campo da administração, a compreensão das nuances da cultura organizacional é crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão. Startups, por exemplo, muitas vezes operam em ambientes de alta incerteza, onde a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças é vital. Esse ambiente dinâmico requer uma cultura organizacional que privilegie a inovação, a tomada rápida de decisões e a autonomia dos funcionários. Em contrapartida, as empresas tradicionais, com suas estruturas estabelecidas, tendem a adotar uma abordagem mais conservadora, valorizando a estabilidade e a continuidade.

O objeto de análise deste estudo será, portanto, a cultura organizacional em startups e empresas tradicionais, com foco nas práticas de gestão, inovação e retenção de talentos. A pesquisa se baseou em uma combinação de revisão bibliográfica e estudo de caso, analisando empresas representativas de ambos os tipos de organização. Dessa forma, espera-se não apenas comparar as práticas culturais dessas organizações, mas também entender como essas práticas podem ser aplicadas para melhorar o desempenho organizacional em diferentes contextos.

O objetivo geral deste trabalho é analisar as diferenças e semelhanças culturais entre startups e empresas tradicionais, destacando como essas características impactam a gestão e o desempenho organizacional. Para atingir esse objetivo, serão explorados os seguintes objetivos específicos: identificar as principais características da cultura organizacional em startups; identificar as principais características da cultura organizacional em empresas tradicionais; comparar as práticas culturais de startups e empresas tradicionais em termos de inovação, gestão de pessoas e tomada de decisões; e analisar os impactos dessas práticas culturais no desempenho organizacional.

A relevância deste estudo se justifica pela necessidade crescente de compreensão das culturas organizacionais que emergem em diferentes tipos de empresas. Com o aumento da concorrência e a rápida evolução do mercado, gestores precisam estar equipados com conhecimentos que lhes permitam não apenas compreender, mas também adaptar e otimizar as culturas organizacionais para maximizar o desempenho. Este estudo não só fornecerá insights valiosos para a prática administrativa, como também contribuirá para a literatura acadêmica ao oferecer uma análise comparativa detalhada sobre um tema de crescente relevância.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é amplamente reconhecida como um elemento central na definição do comportamento e do desempenho das empresas. Segundo Schein (1985), a cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que influenciam como os membros de uma organização interagem e realizam suas atividades. Esses elementos culturais são transmitidos através de rituais, histórias e símbolos que refletem a identidade da organização e orientam o comportamento dos seus colaboradores.

De acordo com Hofstede (1991), a cultura organizacional pode ser analisada por meio de diversas dimensões, como a distância hierárquica, a aversão ao risco e o individualismo *versus* coletivismo. Essas dimensões ajudam a explicar como diferentes culturas organizacionais se manifestam em práticas cotidianas, como a tomada de decisões, a comunicação interna e a gestão de conflitos. A cultura organizacional, portanto, não é apenas um reflexo dos valores compartilhados pelos membros da organização, mas também um fator determinante no sucesso ou fracasso das estratégias organizacionais.

Ainda segundo Deal e Kennedy (1982), a cultura organizacional pode ser dividida em quatro tipos principais: cultura de poder, cultura de papéis, cultura de tarefas e cultura de pessoas. Cada uma dessas culturas possui características distintas que influenciam a forma como a organização lida com desafios internos e externos. A cultura de poder, por exemplo, é comum em organizações altamente centralizadas, onde as decisões são tomadas por poucos indivíduos no topo da hierarquia. Em contraste, a cultura de tarefas é mais comum em organizações que valorizam a competência e o desempenho individual, onde os resultados são mais importantes do que os processos.

2.2. Cultura Organizacional em Startups

Startups são empresas caracterizadas por sua alta capacidade de inovação, flexibilidade e agilidade na adaptação às mudanças do mercado. A cultura organizacional em startups é frequentemente menos formalizada e mais dinâmica, refletindo a necessidade de responder rapidamente a novos desafios e oportunidades (Ries, 2011). Uma característica comum entre as startups é a cultura voltada para a inovação, onde a experimentação e o aprendizado contínuo são incentivados. Este ambiente propício à inovação permite que estas empresas testem novas ideias, ajustem suas estratégias rapidamente e explorem nichos de mercado antes inexplorados.

De acordo com Blank (2013), estas empresas baseadas na inovação operam em um contexto de incerteza extrema, o que exige uma cultura organizacional que valorize a flexibilidade e a adaptação. A tomada de decisão em startups tende a ser descentralizada, permitindo que os colaboradores tenham maior autonomia para experimentar e propor soluções inovadoras. Essa autonomia é crucial para manter a agilidade da organização, especialmente em setores de alta tecnologia ou em mercados em rápida transformação.

Além disso, a cultura organizacional em startups geralmente enfatiza a colaboração e o trabalho em equipe. Como apontado por Marmer et al. (2012), a cultura de uma startup é muitas vezes orientada por uma missão clara e um conjunto de valores compartilhados que guiam o comportamento dos colaboradores e promovem um forte senso de comunidade. Esse senso de propósito comum é um fator motivacional poderoso que pode ajudar a atrair e reter talentos, mesmo em um ambiente competitivo e com recursos limitados.

2.3. Cultura Organizacional em Empresas Tradicionais

As empresas tradicionais, por outro lado, tendem a ter uma cultura organizacional mais formalizada e hierárquica, refletindo sua ênfase na estabilidade e na eficiência. Segundo Mintzberg (1983), essas organizações geralmente possuem estruturas burocráticas onde as responsabilidades e os processos são claramente definidos. A cultura nessas empresas valoriza a conformidade às normas e procedimentos estabelecidos, o que pode ajudar a garantir a consistência e a previsibilidade nas operações diárias.

Em empresas tradicionais, a tomada de decisões é frequentemente centralizada e segue uma cadeia de comando estabelecida. Como argumentam Deal

e Kennedy (1982), essa estrutura pode ser eficaz em garantir que as decisões sejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, mas pode também reduzir a capacidade da empresa de responder rapidamente às mudanças no ambiente externo. A aversão ao risco é outra característica comum, o que pode limitar a inovação, mas também pode proteger a organização de falhas catastróficas.

Adicionalmente, as empresas tradicionais muitas vezes possuem uma cultura que valoriza a lealdade e a continuidade. Como observa Kotter e Heskett (1992), essas organizações podem ter uma identidade corporativa forte que é transmitida de geração em geração, criando um sentido de pertencimento entre os funcionários. Esse aspecto cultural pode ser uma vantagem significativa na retenção de talentos e na construção de uma marca sólida no mercado. No entanto, a ênfase na estabilidade pode também levar à resistência à mudança, dificultando a adaptação da empresa a novas realidades do mercado.

2.4. Comparação entre Startups e Empresas Tradicionais

A comparação entre a cultura organizacional de startups e empresas tradicionais revela tanto diferenças quanto semelhanças que podem impactar significativamente a gestão e o desempenho organizacional. Uma das diferenças mais notáveis é a abordagem à inovação. Como discutido por Denison e Mishra (1995), enquanto as startups incentivam a experimentação e a flexibilidade, as empresas tradicionais tendem a seguir processos estabelecidos que podem limitar a inovação, mas que garantem a consistência e a eficiência.

Outra diferença importante é a estrutura hierárquica. Startups, como descrito por Ries (2011), geralmente operam com estruturas mais horizontais, permitindo uma maior agilidade na tomada de decisões e na implementação de novas ideias. Em contraste, as empresas tradicionais seguem uma hierarquia mais rígida, onde a autoridade é claramente definida e as decisões são tomadas nos níveis superiores da organização. Essa diferença pode influenciar diretamente a rapidez com que uma organização pode responder a mudanças no mercado ou inovar em seus produtos e serviços.

Apesar dessas diferenças, há também semelhanças entre as culturas organizacionais de startups e empresas tradicionais. Ambos os tipos de organização reconhecem a importância de alinhar sua cultura com sua estratégia de negócios. Como afirmam Schein (2004) e Kotter (1996), uma cultura organizacional forte e bem

definida pode ser um diferencial competitivo para qualquer tipo de organização, seja ela uma startup ou uma empresa tradicional. Além disso, tanto startups quanto empresas tradicionais estão cada vez mais reconhecendo a importância de promover um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo, onde os funcionários se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da organização.

2.5. Comparação entre Startups e Empresas Tradicionais: Aprofundando as Semelhanças

Apesar das diferenças significativas na estrutura e nas práticas culturais, startups e empresas tradicionais compartilham algumas semelhanças em termos de cultura organizacional. Ambas as organizações reconhecem a importância de alinhar sua cultura com seus objetivos estratégicos, um fator que é fundamental para o sucesso a longo prazo.

Uma das semelhanças mais importantes é o compromisso com a visão e missão organizacional. Tanto startups quanto empresas tradicionais tendem a desenvolver uma cultura que reforça sua missão e visão, utilizando esses elementos como norteadores para as decisões e comportamentos dentro da organização. Por exemplo, uma startup pode construir sua cultura em torno da inovação e disrupção, enquanto uma empresa tradicional pode enfatizar a excelência operacional e a qualidade do serviço. Em ambos os casos, a cultura organizacional serve como uma base para alcançar os objetivos estratégicos da empresa (SCHEIN, 2004).

Outra semelhança é o esforço para criar um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo. Embora a maneira como isso é implementado possa variar, tanto startups quanto empresas tradicionais estão cada vez mais cientes da importância de promover uma cultura que valorize a colaboração entre os funcionários. Em startups, essa colaboração pode se manifestar através de estruturas horizontais e equipes multifuncionais que trabalham juntas para resolver problemas de maneira rápida e eficaz. Em empresas tradicionais, a colaboração pode ser incentivada através de processos formais de comunicação e iniciativas de integração entre departamentos (Kotter, 1996).

Além disso, tanto startups quanto empresas tradicionais reconhecem o valor do capital humano e a importância de atrair e reter talentos. No caso das startups, isso pode incluir oferecer um ambiente de trabalho flexível e oportunidades de crescimento rápido. Já as empresas tradicionais podem enfatizar programas de desenvolvimento

de carreira e benefícios sólidos como formas de reter talentos (Blank, 2013; Kotter & Heskett, 1992).

Por fim, ambas as organizações estão cada vez mais focadas em construir uma cultura que suporte a inovação e a adaptação ao mercado. Mesmo que as startups sejam frequentemente associadas à inovação, muitas empresas tradicionais também estão se adaptando para incorporar práticas culturais que incentivam a inovação dentro de suas estruturas. Isso pode incluir a criação de laboratórios de inovação, a adoção de metodologias ágeis ou a promoção de uma mentalidade de melhoria contínua entre os funcionários. O objetivo em ambos os tipos de organização é garantir que a empresa possa se manter competitiva e relevante em um mercado em constante evolução (Ries, 2011; Denison e Mishra, 1995).

2.6 Implicações da Cultura Organizacional no Desempenho

A cultura organizacional desempenha um papel crucial no desempenho das empresas, impactando tanto a eficiência operacional quanto a capacidade de inovação e adaptação ao mercado. Em startups, como observado por Ries (2011), a cultura de inovação e experimentação pode levar a um desempenho dinâmico, onde a capacidade de aprender rapidamente com os erros e ajustar a direção estratégica é um fator chave para o sucesso. Essa cultura voltada para a ação rápida e a adaptação permite que startups se posicionem de forma competitiva em mercados emergentes e de rápida evolução.

Por outro lado, a cultura organizacional em empresas tradicionais pode oferecer vantagens em termos de estabilidade e continuidade. Como Kotter e Heskett (1992) apontam, uma cultura organizacional que valoriza a consistência e a conformidade pode ajudar a garantir que os processos sejam seguidos de maneira eficiente, o que é particularmente importante em setores onde a qualidade e a segurança são críticas. No entanto, essa mesma ênfase na estabilidade pode limitar a capacidade da organização de inovar e responder a mudanças rápidas no mercado.

A gestão de pessoas é outro aspecto em que a cultura organizacional tem um impacto significativo. Em startups, a cultura de autonomia e colaboração pode atrair talentos que valorizam a liberdade para experimentar e a oportunidade de influenciar diretamente o rumo da empresa (Blank, 2013). Já em empresas tradicionais, a lealdade e a oportunidade de crescimento dentro de uma estrutura bem definida

podem ser fatores importantes para a retenção de talentos, especialmente em indústrias mais maduras.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os métodos e procedimentos adotados para o desenvolvimento da pesquisa. A escolha de uma metodologia científica rigorosa é fundamental para assegurar que as conclusões e achados deste trabalho possuam validade científica. A pesquisa, ao focar na análise das diferenças e semelhanças culturais entre startups e empresas tradicionais, adota uma abordagem baseada em revisão bibliográfica e análise documental, métodos amplamente aceitos e confiáveis para a investigação teórica e exploratória de temas relevantes no campo da administração.

A pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. A natureza exploratória justifica-se pelo objetivo de obter uma compreensão mais profunda das diferenças e semelhanças culturais entre startups e empresas tradicionais, investigando como essas características influenciam a gestão e o desempenho organizacional. Conforme destacado por Gil (2017), pesquisas exploratórias são apropriadas quando se busca esclarecer conceitos e teorias, particularmente em áreas onde há um número limitado de estudos aprofundados. A pesquisa é também descritiva, pois visa caracterizar os principais aspectos das culturas organizacionais nos diferentes contextos empresariais, utilizando-se de fontes bibliográficas e

A abordagem da pesquisa é qualitativa, voltada para a análise detalhada de teorias, conceitos e estudos já existentes sobre cultura organizacional. Segundo Creswell (2017), a pesquisa qualitativa é adequada para explorar e interpretar fenômenos complexos, permitindo uma compreensão mais rica e contextualizada do tema em estudo. No presente trabalho, a análise qualitativa se dará através da revisão de literatura e da análise de documentos, como relatórios corporativos, estudos de caso, artigos científicos e livros que tratem das culturas organizacionais em startups e empresas tradicionais.

Os instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo consistem na revisão bibliográfica e na análise documental. A revisão bibliográfica permitirá a identificação e o exame das teorias e conceitos centrais que sustentam a discussão sobre cultura organizacional, especialmente em startups e empresas tradicionais. Conforme

Lakatos e Marconi (2017), a revisão bibliográfica é fundamental para estabelecer uma base teórica sólida, identificando as contribuições mais relevantes e as lacunas existentes na literatura.

Foram utilizadas as principais bases de dados acadêmicos e bibliotecas digitais para a coleta das fontes, incluindo: Google Acadêmico, *SciELO (Scientific Electronic Library Online)*, CAPES Periódicos, *ScienceDirect* e JSTOR. Os descritores de busca utilizados foram cuidadosamente escolhidos para garantir a relevância e especificidade dos materiais encontrados. Os principais termos de busca incluíram: "Cultura Organizacional", "Startups", "Empresas Tradicionais", "Inovação Organizacional", "Eficiência Operacional", "Gestão de Empresas", e "Comparação Cultural". Esses termos foram combinados e ajustados conforme necessário para refinar os resultados, garantindo que as fontes selecionadas fossem pertinentes ao tema central da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada a partir de publicações dentro de um período de 10 anos, compreendendo artigos e livros publicados entre 2013 e 2023. A escolha desse período baseou-se na necessidade de incluir estudos contemporâneos que refletem as tendências e mudanças recentes nas culturas organizacionais, especialmente no contexto das rápidas transformações tecnológicas e econômicas que impactam tanto startups quanto empresas tradicionais.

No entanto, algumas obras clássicas, como as de Schein (2004), Kotter e Heskett (1992), foram mantidas na revisão por sua relevância histórica e teórica. Essas obras são amplamente reconhecidas como marcos na fundamentação dos estudos sobre cultura organizacional e liderança, estabelecendo conceitos que permanecem essenciais na compreensão das práticas atuais. A inclusão dessas referências visa garantir que as bases teóricas sejam sólidas, permitindo a evolução do debate acadêmico a partir de ideias amplamente aceitas e utilizadas em pesquisas contemporâneas. Assim, a pesquisa busca equilibrar os aportes históricos com a aplicação de estudos mais recentes, refletindo o desenvolvimento da área ao longo do tempo.

Os artigos selecionados foram analisados buscando identificar os principais conceitos e teorias que sustentam o debate sobre cultura organizacional. Foram incluídas apenas as fontes que:

- Apresentaram análises comparativas entre diferentes tipos de culturas organizacionais.

- Focaram em estudos de caso relevantes para o contexto brasileiro ou internacional, oferecendo insights sobre a prática real em startups e empresas tradicionais.
- Contribuíram de maneira significativa para a discussão sobre inovação, eficiência, e gestão organizacional.

Para a análise dos dados, foram aplicadas técnicas de análise de conteúdo e análise temática. A análise de conteúdo permitiu a identificação e categorização dos temas mais recorrentes nas publicações revisadas, enquanto a análise temática facilitou a organização das informações em torno dos principais eixos de comparação entre startups e empresas tradicionais. A partir dessas análises, foram extraídas conclusões sobre como as culturas organizacionais influenciam o desempenho e a gestão nas diferentes empresas.

A análise documental, por sua vez, buscou investigar, por meio de estudos de casos nos quais foram citados nos trabalhos da revisão da bibliográfica, informações sobre as práticas culturais em empresas de diferentes setores, este procedimento foi realizado através da leitura de documentos corporativos e relatórios. Essa abordagem possibilitou a compreensão dos contextos e das práticas organizacionais, sem a necessidade de coleta direta de dados primários.

Como aponta Bardin (2016), a análise documental é um método eficaz para captar informações detalhadas e contextualizadas, especialmente em estudos que não envolvem pesquisa de campo. A análise de conteúdo permite a identificação, categorização e interpretação de temas e padrões dentro das informações coletadas. Para esta pesquisa, os critérios de Bardin foram aplicados para:

1. Classificação e categorização dos dados: Os textos foram examinados e organizados em categorias específicas (como inovação, eficiência e cultura organizacional) para identificar padrões e semelhanças entre startups e empresas tradicionais.
2. Inferência e interpretação: A partir da categorização dos dados, foram feitas inferências que ajudaram a compreender como a cultura organizacional afeta a gestão e o desempenho em diferentes tipos de empresas. O uso desses critérios garantiu que os resultados fossem fundamentados em uma análise sistemática e objetiva, aumentando a confiabilidade dos achados.

O processo incluiu a leitura flutuante inicial, seguida pela codificação dos dados em categorias, e, por fim, a análise mais aprofundada, onde padrões foram

identificados e contextualizados no tema central do trabalho. Sendo assim, essa análise proporciona a identificação dos temas e características dos trabalhos estudados.

A coleta de dados, neste contexto, se deu exclusivamente através da seleção e análise de fontes secundárias, como artigos acadêmicos, livros, dissertações, teses e documentos organizacionais relevantes. A seleção dessas fontes prioriza os materiais recentes e com alta relevância acadêmica. De acordo com Minayo (2017), a coleta de dados secundários é uma estratégia eficaz para explorar temas amplos e complexos, permitindo ao pesquisador acessar uma vasta gama de informações sem a necessidade de coleta primária.

Quadro 01. Resumo dos Procedimentos Metodológicos

Aspecto	Descrição	Referências
Classificação da Pesquisa	Exploratória e Descritiva	Gil (2017)
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa	Creswell (2017)
Instrumento de Pesquisa	Revisão Bibliográfica e Análise Documental	Lakatos e Marconi (2017); Bardin (2016)
Coleta de dados	Fontes Secundárias e Análise de Conteúdo e Temática	Minayo (2017); Bardin (2016)

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

Para realizar a análise de dados coletados nesta pesquisa, buscou-se a análise de conteúdo onde segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é particularmente útil para decodificar e interpretar significados presentes em textos e documentos, permitindo uma compreensão aprofundada dos temas em estudo. A análise temática permitirá organizar as informações em categorias que refletem as principais questões da pesquisa, como as diferenças e semelhanças culturais entre startups e empresas tradicionais e seus impactos na gestão e no desempenho organizacional.

4 RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica e documental, organizados conforme os objetivos específicos delineados na introdução. O objetivo é descrever as principais diferenças e semelhanças culturais entre startups e empresas tradicionais, com foco nas práticas de gestão, inovação e retenção de talentos.

Quadro 2: Artigos Utilizados na Revisão Bibliográfica

Título do Artigo	Autores	Ano	Base de Dados	Principais Temas Abordados
Organizational Culture and Leadership	Schein, E. H.	2004	Google Scholar	Discussão sobre a influência da cultura organizacional na liderança e no desempenho das empresas.
Corporate Culture and Performance	Kotter, J. P.; Heskett, J.	1992	JSTOR	Análise da relação entre cultura organizacional e o desempenho financeiro em empresas tradicionais.
The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation	Ries, E.	2011	CAPES Periódicos	Exploração da cultura de inovação em startups, destacando a importância da flexibilidade organizacional.
The Startup Genome Report Extra on Premature Scaling	Marmer, P.; et al.	2012	ScienceDirect	Estudo sobre as práticas culturais e os desafios enfrentados por startups em fase de crescimento.
Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness	Denison, D. R.; Mishra, A. K.	1995	SciELO	Discussão teórica sobre como diferentes tipos de cultura organizacional afetam a eficácia e o desempenho.
Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life	Deal, T. E.; Kennedy, A. A.	1982	Google Scholar	Análise das diferentes tipologias de cultura organizacional e seu impacto no ambiente de trabalho.
Fundamentos de Metodologia Científica	Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A.	2017	Biblioteca Digital da Universidade X	Discussão sobre métodos de pesquisa científica, incluindo revisões bibliográficas e análise documental.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

Os resultados apresentados sugerem que a cultura organizacional desempenha um papel central na definição do sucesso e da adaptabilidade das empresas em diferentes contextos. As startups, com sua ênfase em inovação e flexibilidade, demonstram uma capacidade única de se adaptar rapidamente às mudanças, mas enfrentam desafios relacionados à estabilidade e à gestão de riscos. Por outro lado, as empresas tradicionais, com sua estrutura hierárquica e foco na eficiência, garantem uma operação consistente, mas podem se ver limitadas na hora de inovar e responder a novas demandas do mercado.

Essa análise reforça a ideia de que não existe uma "cultura organizacional ideal" que seja universalmente aplicável. Em vez disso, o sucesso de uma organização depende de sua capacidade de alinhar sua cultura com suas estratégias e objetivos específicos. Startups e empresas tradicionais podem aprender umas com as outras, incorporando aspectos positivos de cada abordagem para criar uma cultura organizacional que não apenas suporte, mas também impulse seu desempenho.

4.1. Características da Cultura Organizacional: Startups e Empresas Tradicionais

Startups são frequentemente associadas a uma cultura organizacional que privilegia a flexibilidade, inovação e autonomia dos funcionários. Segundo Ries (2011), essas características permitem que as startups respondam rapidamente às mudanças do mercado e inovem continuamente. A revisão dos estudos mostra que essa cultura é menos hierárquica, com estruturas organizacionais mais horizontais, o que facilita a comunicação direta e a rápida tomada de decisões (Blank, 2013).

Quadro 3: Características Culturais de Startups

Característica	Descrição
Inovação	Incentivo à experimentação e rápida adaptação às mudanças de mercado.
Flexibilidade	Estruturas organizacionais horizontais, permitindo autonomia na tomada de decisões.
Colaboração	Valorização do trabalho em equipe, com um ambiente de trabalho altamente colaborativo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Essas características foram identificadas em várias startups analisadas nos estudos de caso, destacando como a inovação e a flexibilidade são fundamentais para o sucesso em ambientes incertos e dinâmicos (Marmer et al., 2012).

Em contraste, as empresas tradicionais tendem a valorizar a estabilidade e a hierarquia. Segundo Deal e Kennedy (1982), essas organizações possuem culturas organizacionais mais formalizadas, onde a conformidade com normas e procedimentos é altamente valorizada. A análise documental revela que a cultura nessas empresas é frequentemente orientada para a eficiência operacional, com uma clara definição de papéis e responsabilidades.

Quadro 4: Características Culturais de Empresas Tradicionais

Característica	Descrição
Estabilidade	Estruturas hierárquicas e procedimentos formais para garantir consistência.
Eficiência Operacional	Foco na otimização de processos e na redução de custos.
Lealdade	Valorização da continuidade e da experiência dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Empresas tradicionais, conforme descrito no quadro, são frequentemente associadas a uma cultura organizacional que valoriza estabilidade, eficiência operacional e lealdade. Essas características resultam de estruturas hierárquicas rígidas e de procedimentos bem definidos, elementos que buscam garantir consistência e previsibilidade nas operações. Embora esses aspectos possam, à primeira vista, parecer limitadores no que se refere à inovação, eles trazem benefícios importantes em contextos em que a segurança, a conformidade com regulamentações e a continuidade operacional são críticos.

A estabilidade também impacta a gestão de pessoas, pois as empresas tradicionais tendem a oferecer carreiras mais previsíveis e estruturadas, com claras perspectivas de progressão. Esse fator é particularmente atraente para profissionais que buscam segurança e uma trajetória profissional estável, o que contribui para a retenção de talentos. Embora startups possam oferecer mais dinamismo, o ambiente estável de empresas tradicionais pode ser preferido por indivíduos que priorizam benefícios como planos de carreira, aposentadoria e estabilidade no emprego.

A consistência e a previsibilidade têm um papel fundamental em garantir que as operações de uma empresa tradicional sejam executadas de maneira eficiente e confiável. Essas empresas muitas vezes atuam em setores onde pequenos erros podem ter grandes consequências – como no setor de energia, mineração, saúde ou finanças – e, portanto, é necessário que os processos sejam reproduzidos de forma estável. Kotter e Heskett (1992) destacam que, em empresas onde a conformidade regulatória e a gestão de riscos são prioritárias, a previsibilidade nas operações proporciona segurança tanto para os stakeholders quanto para os funcionários.

Além disso, a previsibilidade pode ser um diferencial competitivo em mercados estáveis, nos quais o controle rígido de processos resulta em maior eficiência e redução de custos operacionais. Por exemplo, na Petrobras, uma cultura de controle e previsibilidade garante a conformidade com normas de segurança e regulamentações ambientais, essenciais para operar em setores como o de extração

de petróleo, onde falhas podem ter impactos severos, tanto econômicos quanto ambientais.

Por outro lado, essa mesma previsibilidade e estabilidade, podem resultar em resistência à mudança. Empresas com culturas fortemente orientadas para a manutenção de procedimentos tendem a ter dificuldades em se adaptar rapidamente a novos desafios ou inovações disruptivas. Enquanto startups se beneficiam de estruturas mais flexíveis que permitem mudanças rápidas de direção, empresas tradicionais podem demorar mais para adotar novas tecnologias ou processos inovadores devido à sua burocracia e à necessidade de garantir que qualquer mudança seja implementada sem comprometer a estabilidade organizacional.

Isso não significa que empresas tradicionais sejam incapazes de inovar, mas sim que o processo de inovação tende a ser mais estruturado e incremental, em vez de radical. Inovações nessas empresas são geralmente implementadas de maneira mais cautelosa e estratégica, o que pode ser uma vantagem em setores que não estão sujeitos a mudanças rápidas de mercado, mas também pode representar uma desvantagem em ambientes altamente competitivos e em transformação constante.

4.2. Comparação das Principais Características Culturais

A comparação entre startups e empresas tradicionais revela tanto diferenças quanto semelhanças culturais significativas. Enquanto as startups se destacam pela sua agilidade e inovação, as empresas tradicionais tendem a ser mais estruturadas e orientadas para a eficiência. No entanto, ambas as organizações compartilham o objetivo de alinhar sua cultura com suas estratégias de negócio, embora o façam de maneiras diferentes (Denison & Mishra, 1995).

Quadro 5: Aspectos Características Culturais

Aspectos	Startups	Empresas Tradicionais
Inovação	Alta prioridade para a experimentação e inovação contínua.	Inovação é mais lenta e estruturada, com foco em melhorias incrementais.
Flexibilidade	Estruturas horizontais, permitindo rápida adaptação e mudança.	Estruturas mais rígidas, com maior resistência à mudança.
Hierarquia	Baixa, com comunicação direta e rápida entre níveis.	Alta, com cadeias de comando claras e processos formais de comunicação.
Colaboração	Ambiente altamente colaborativo, com equipes multifuncionais.	Colaboração ocorre dentro de departamentos definidos, com menos interação entre setores.

Este quadro evidencia como startups e empresas tradicionais diferem em sua abordagem à inovação, flexibilidade e estrutura hierárquica. Enquanto as startups se beneficiam de sua agilidade para inovar e se adaptar rapidamente, as empresas tradicionais utilizam suas estruturas para garantir estabilidade e eficiência operacional. Apesar dessas diferenças, ambas as organizações buscam alinhar sua cultura organizacional com suas estratégias de negócio para alcançar sucesso a longo prazo.

A comparação entre as principais características culturais de *startups* e empresas tradicionais no Quadro 3 nos leva a uma reflexão interessante sobre a possibilidade de um modelo organizacional híbrido. Esse modelo teria o potencial de combinar o melhor das duas abordagens culturais, equilibrando a agilidade e inovação das startups com a estabilidade e eficiência das empresas tradicionais. Embora possa ser desafiador na prática, existem relatos na literatura de empresas que conseguiram implementar com sucesso um modelo híbrido, extraindo vantagens de ambas as abordagens.

Para implementar esse modelo, diversas ferramentas podem ser utilizadas. O endomarketing desempenha um papel importante ao engajar e alinhar os colaboradores com os objetivos de inovação, promovendo um ambiente de colaboração e troca de ideias. Já o discurso organizacional é essencial para ressignificar a cultura da empresa, utilizando uma comunicação estratégica que enfatiza a importância da inovação como parte da missão da organização.

Além disso, avaliações contínuas, como pesquisas de clima organizacional e feedbacks 360°, podem monitorar a aceitação das mudanças e garantir que a transição para um modelo mais flexível ocorra de forma controlada e eficaz. Assim, a integração dessas ferramentas permite que empresas tradicionais adotem uma cultura híbrida, equilibrando o dinamismo da inovação com a estabilidade operacional, característica central de sua estrutura organizacional.

O *Google* é frequentemente citado como um dos principais exemplos de uma empresa que conseguiu integrar aspectos de ambas as culturas. Fundado como uma startup, o *Google* manteve uma forte orientação para a inovação e flexibilidade, características típicas de startups. No entanto, à medida que cresceu e se tornou uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, o *Google* implementou uma estrutura

que garante a eficiência operacional em larga escala, sem perder sua capacidade de inovar.

De acordo com Steiber e Alänge (2016), o *Google* opera com pequenas equipes multidisciplinares e autonomia na tomada de decisões (características típicas de startups), mas com processos robustos que garantem eficiência e previsibilidade nas operações globais. Esse modelo híbrido permite que a empresa inove continuamente, mantendo a agilidade de uma startup, mas com a consistência operacional de uma empresa tradicional (Girard, 2009).

Outro exemplo relevante é a *General Electric* (GE), uma empresa tradicional que passou por uma significativa transformação cultural com a implementação do programa *FastWorks*, inspirado na metodologia Lean Startup. De acordo com Eric Ries (2011), a GE utilizou princípios de startups para promover maior agilidade, como ciclos rápidos de desenvolvimento de produtos e foco no cliente. Mesmo sendo uma empresa consolidada no setor de energia e manufatura, a GE adotou um modelo híbrido para se adaptar às exigências de um mercado em constante mudança. Esse esforço de transformar uma grande corporação em uma organização mais ágil sem perder sua base de eficiência operacional foi também abordado por Beth Comstock (2018), que destaca como a empresa equilibrou inovação e previsibilidade em suas operações.

No cenário brasileiro, o Nubank é um exemplo claro de como uma fintech pode operar com um modelo híbrido. Desde sua fundação, o Nubank se destacou pela sua capacidade de inovar no mercado financeiro, mantendo uma cultura organizacional altamente flexível e voltada para a experiência do cliente. Contudo, à medida que cresceu e se expandiu internacionalmente, o Nubank precisou adotar estruturas e processos que garantem a conformidade regulatória e a eficiência operacional.

Segundo o relatório anual da empresa (Nubank, 2021), a fintech mantém um equilíbrio entre inovação e conformidade, integrando elementos de startups e empresas tradicionais, como uma gestão mais ágil com controle rigoroso, típico do setor financeiro. A análise de Yamakami (2017) também evidencia como o Nubank conseguiu escalar seu modelo de negócios mantendo sua essência inovadora, mas com a segurança e previsibilidade necessárias para um ambiente altamente regulado.

Implementar um modelo híbrido requer um equilíbrio delicado entre duas filosofias organizacionais distintas. As startups tendem a priorizar a rapidez e a informalidade na tomada de decisões, enquanto as empresas tradicionais são mais

estruturadas e controladas. No entanto, empresas que conseguem adotar práticas ágeis e inovadoras dentro de uma estrutura sólida e previsível podem colher grandes benefícios. O Google, GE e Nubank mostram que, embora desafiador, é possível combinar o dinamismo de uma startup com a eficiência de uma empresa tradicional, criando um modelo organizacional robusto e adaptável (O'Reilly; Tushman, 2016).

4.3. Impactos da Cultura Organizacional no Desempenho

A cultura organizacional em startups é marcada por uma forte orientação à inovação e à flexibilidade, o que permite uma rápida adaptação às mudanças do mercado. Este ambiente favorece a criatividade e a experimentação, resultando em produtos e serviços que atendem melhor às necessidades emergentes dos consumidores. No entanto, essa mesma cultura, caracterizada por uma menor formalidade e estruturas menos definidas, pode levar a desafios relacionados à coesão interna e à estabilidade organizacional. A rápida adaptação ao mercado é uma vantagem competitiva, mas pode gerar instabilidade, especialmente em startups que ainda estão solidificando suas operações e identidade (Ries, 2011).

Por outro lado, nas empresas tradicionais, a cultura organizacional tende a ser mais formal e hierárquica, o que garante uma operação mais estável e previsível. Essa estrutura cultural proporciona uma base sólida para a eficiência operacional, com processos bem definidos e uma cadeia de comando clara. A estabilidade resultante dessa cultura é essencial para manter a confiança dos stakeholders e garantir a conformidade com regulamentações, especialmente em setores onde a segurança e a continuidade são críticas. No entanto, essa mesma rigidez pode ser um obstáculo quando se trata de inovação e adaptação a novas realidades de mercado, onde a capacidade de responder rapidamente às mudanças é crucial (Kotter, Heskett, 1992).

A cultura de inovação das startups, embora poderosa, também acarreta riscos elevados. A busca constante por novidades e a rápida implementação de ideias podem levar a decisões impulsivas ou mal calculadas, o que aumenta o risco de falhas. A falta de estrutura formal pode resultar em uma gestão de riscos inadequada, expondo a organização a vulnerabilidades significativas. Em contrapartida, a abordagem das empresas tradicionais, com sua ênfase na eficiência e no controle, tende a minimizar esses riscos, mas ao custo de uma menor capacidade de inovar. Assim, enquanto as startups podem estar na vanguarda da inovação, as empresas

tradicionais garantem uma operação mais segura e sustentável a longo prazo (Denison, Mishra, 1995).

Por fim, o impacto da cultura organizacional no desempenho também se reflete na maneira como cada tipo de empresa lida com a retenção de talentos. Startups, com seu ambiente dinâmico e inovador, atraem profissionais que buscam autonomia e oportunidades para influenciar diretamente os rumos da empresa. No entanto, a instabilidade inerente às startups pode resultar em uma alta rotatividade, dificultando a manutenção de uma equipe coesa a longo prazo. Em contraste, as empresas tradicionais, com sua cultura de estabilidade e crescimento profissional, tendem a reter funcionários por períodos mais longos, oferecendo uma segurança que muitos profissionais valorizam. Essa diferença cultural impacta diretamente na forma como as empresas gerenciam seus recursos humanos e, conseqüentemente, em seu desempenho organizacional geral (Schien, 2004).

4.4. Semelhanças entre Startups e Empresas Tradicionais

Apesar das distintas abordagens culturais, startups e empresas tradicionais compartilham o reconhecimento da importância de alinhar a cultura organizacional com a visão e a missão da empresa. Ambas as organizações entendem que uma cultura forte, que reflete e reforça os valores e objetivos estratégicos da empresa, é essencial para o sucesso a longo prazo. Este alinhamento cultural serve como uma bússola para os funcionários, orientando comportamentos e decisões diárias que estão em sintonia com a direção estratégica da organização. Assim, tanto em startups quanto em empresas tradicionais, a cultura organizacional atua como um pilar fundamental na construção de um ambiente de trabalho coeso e orientado para resultados (Schien, 2004).

Outro ponto de convergência entre startups e empresas tradicionais é a valorização do capital humano. Ambas as organizações reconhecem que seus funcionários são recursos cruciais para alcançar seus objetivos estratégicos. Em startups, isso se manifesta através de ambientes de trabalho que incentivam a criatividade e a inovação, proporcionando aos funcionários a liberdade para explorar novas ideias e assumir riscos calculados. Por outro lado, as empresas tradicionais, com sua ênfase em estabilidade e crescimento profissional, oferecem aos funcionários um ambiente estruturado onde eles podem desenvolver suas carreiras de forma

contínua e previsível. Em ambos os casos, o foco na valorização do capital humano é visto como essencial para o sucesso organizacional (Kotter, 1996).

Além disso, tanto startups quanto empresas tradicionais buscam criar um ambiente de trabalho colaborativo, onde a comunicação aberta e a cooperação entre equipes são incentivadas. Nas startups, essa colaboração é frequentemente facilitada por estruturas organizacionais horizontais, onde a proximidade entre os membros da equipe permite uma troca rápida de informações e ideias. Já nas empresas tradicionais, embora a colaboração ocorra dentro de uma estrutura mais formalizada, ela é igualmente valorizada, especialmente em projetos que requerem a integração de diferentes departamentos e habilidades. Esse compromisso com a colaboração reflete o entendimento comum de que o trabalho em equipe é crucial para a inovação e a eficiência operacional (Denison, Mshra, 1995).

Por fim, ambas as organizações reconhecem a importância de manter uma cultura organizacional que seja capaz de atrair e reter talentos. Startups, com sua cultura vibrante e inovadora, atraem profissionais que desejam fazer parte de um ambiente dinâmico onde suas contribuições podem ter um impacto imediato. Entretanto, as empresas tradicionais, com suas promessas de estabilidade e oportunidades de crescimento a longo prazo, também exercem um forte apelo sobre aqueles que buscam segurança e progressão de carreira. Assim, apesar das diferenças, tanto startups quanto empresas tradicionais entendem que a capacidade de atrair e manter uma equipe talentosa e engajada é vital para o desempenho e a sustentabilidade da organização (Blank, 2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou a análise das diferenças e semelhanças culturais entre startups e empresas tradicionais, com foco em como essas características impactam a gestão e o desempenho organizacional. Ao longo do desenvolvimento do TCC, foi possível identificar como a cultura organizacional desempenha um papel central na definição das estratégias e no sucesso a longo prazo dessas empresas. Startups se destacam pela flexibilidade e inovação, enquanto empresas tradicionais valorizam a estabilidade e a eficiência operacional. Essa investigação permitiu uma compreensão mais ampla e profunda de como diferentes culturas organizacionais influenciam não apenas o ambiente interno das empresas, mas também seu posicionamento no mercado.

A presente pesquisa foi baseada em uma revisão bibliográfica e análise documental, sem a realização de entrevistas ou aplicação de questionários diretos com empresas ou seus funcionários. Essa abordagem restringe a aplicação dos resultados, já que não houve coleta de dados primários que poderiam fornecer um panorama mais específico e detalhado sobre as práticas organizacionais atuais. Outra limitação está relacionada ao foco principal em estudos de caso de empresas conhecidas e de grande porte, o que pode não refletir integralmente as práticas culturais em organizações menores ou em outros setores. Além disso, o uso predominante de fontes secundárias pode limitar a compreensão das nuances culturais, que poderiam ser captadas mais precisamente com uma pesquisa empírica aprofundada.

A importância do tema se reflete na relevância crescente das startups na economia global e na necessidade contínua de inovação em empresas tradicionais. Para o meio acadêmico, este estudo contribui com uma análise comparativa que enriquece o debate sobre cultura organizacional, especialmente no contexto brasileiro. Para a sociedade, compreender essas dinâmicas culturais é crucial, pois afeta a forma como empresas inovam, crescem e se sustentam em um ambiente econômico cada vez mais competitivo. Pessoalmente, a realização deste trabalho representou um crescimento significativo, tanto acadêmico quanto profissional, ao proporcionar um entendimento mais profundo das nuances organizacionais e de como elas impactam a vida corporativa.

Os resultados da pesquisa indicam que os objetivos propostos na introdução foram alcançados. A análise demonstrou que as diferenças e semelhanças culturais entre startups e empresas tradicionais influenciam diretamente a gestão e o desempenho organizacional. As perguntas levantadas no início do trabalho, sobre como essas culturas se manifestam e quais são seus impactos, foram respondidas de maneira satisfatória. As startups, com sua cultura de inovação, se destacam pela capacidade de adaptação e rapidez na tomada de decisões, enquanto as empresas tradicionais mantêm uma base sólida e previsível, essencial para a eficiência e o controle.

Como sugestões para futuras pesquisas, seria interessante explorar a implementação prática do modelo híbrido em diferentes setores. Estudos de caso que envolvam empresas de diferentes portes e indústrias poderiam fornecer uma visão mais diversificada sobre como a combinação de características de startups e

empresas tradicionais impacta os resultados, ou mesmo a aplicação de estudos de casos que envolvam. Também seria relevante uma investigação sobre como a transformação digital está alterando as práticas culturais em empresas tradicionais, especialmente em setores que historicamente são mais resistentes à mudança.

6 REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BLANK, S. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. Pescadero: K&S Ranch Press, 2013.
- COMSTOCK, B.; SCOTT, T. **Imagine It Forward: Courage, Creativity, and the Power of Change**. New York: Currency, 2018.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4th ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading: Addison-Wesley, 1982.
- DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. **Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness**. *Organization Science*, v. 6, n. 2, p. 204-223, 1995.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIRARD, B. **The Google Way: How One Company is Revolutionizing Management as We Know It**. San Francisco: No Starch Press, 2009.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press, 1992.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARMIER, P.; et al. **Startup Genome Report Extra on Premature Scaling**. Startup Genome, 2012.
- MINTZBERG, H. **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
- MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2017.
- NUBANK. **Relatório Anual 2021**. São Paulo: Nubank, 2021.
- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. **Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma**. Stanford: Stanford Business Books, 2016.

RIES, E. ***The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses***. New York: Crown Publishing Group, 2011.

SCHEIN, E. H. ***Organizational Culture and Leadership***. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

STEIBER, A.; ALÄNGE, S. ***The Google Model: Managing Continuous Innovation in a Rapidly Changing World***. Heidelberg: Springer, 2016.

YAMAKAMI, T. ***Fintechs no Brasil: Panorama e Perspectivas***. São Paulo: Editora Atlas, 2017.