



Cultura "Dia 1" da Amazon

Como a filosofia fundadora da Amazon se transforma em um modelo de contratação criterioso, estruturado e replicável: da filosofia ao processo.

R&S SUMMIT · Rafael Fabiano Arroyo

Agenda

O que vamos explorar hoje

01

A Filosofia "Dia 1"

O que significa e por que Jeff Bezos a criou como princípio fundador da Amazon

02

Os 16 Princípios de Liderança

Como os LPs funcionam como filtro cultural em cada decisão de contratação

03

O Modelo Bar Raiser

A função independente que garante o padrão — mesmo sob pressão

04

Entrevista Estruturada e STAR

Como a padronização elimina viés e aumenta a qualidade das decisões

05

Business Cases Reais

Quatro situações reais que mostram o modelo em ação — acertos e correções

O que é o "Dia 1"?

A expressão "**Dia 1**" foi cunhada por Jeff Bezos na primeira carta aos acionistas da Amazon, em 1997. Ela representa um estado de espírito: agir sempre como se a empresa ainda estivesse no seu primeiro dia de operação — com urgência, humildade, fome de inovação e foco absoluto no cliente. O oposto — o temido "**Dia 2**" — é definido por Bezos como estagnação, seguida de irrelevância, seguida de declínio doloroso. Para ele, o Dia 2 não é inevitável. É uma escolha.

"Dia 2 é estagnação, seguida de irrelevância, seguida de declínio doloroso e agonizante, seguida de morte. E é por isso que é sempre Dia 1."

— **Jeff Bezos, Carta aos Acionistas, 2017**

Os Pilares do "Dia 1"

Quatro práticas essenciais que Bezos identificou para manter a empresa permanentemente no estado de "Dia 1":



Obsessão pelo Cliente

Começar sempre pelo cliente e trabalhar de trás para frente.
Nunca começar pela concorrência ou pela tecnologia.



Resistir a Proxies

Processos são meios, não fins. Quando o processo vira o objetivo, a empresa entra no Dia 2 silenciosamente.



Adotar Tendências Externas

Empresas no Dia 1 abraçam as grandes tendências de mercado antes de serem forçadas. Resistir a elas é fatal.



Decisões de Alta Velocidade

Tomar decisões de qualidade com 70% da informação desejada — esperar 90% é lento demais para o Dia 1.

Os 16 Princípios de Liderança

Na Amazon, os **Leadership Principles (LPs)** não são decoração de parede. Eles são a gramática operacional da empresa — usados em reuniões, decisões de produto, feedbacks e, crucialmente, em cada processo de contratação.

Customer Obsession

Ownership

Invent & Simplify

Are Right, A Lot

Learn & Be Curious

Hire & Develop the Best

Insist on High Standards

Think Big

Bias for Action

Frugality

Earn Trust


Dive Deep

**Have Backbone;
Disagree & Commit**

Deliver Results

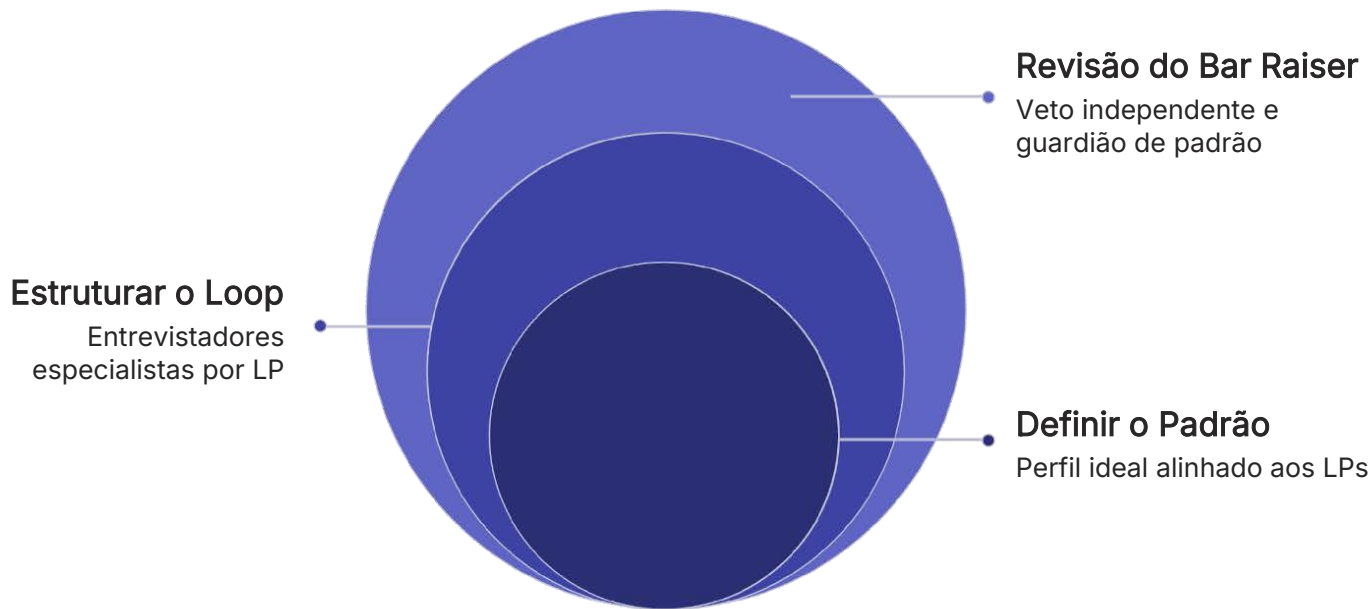
**Strive to be Earth's
Best Employer**

**Success & Scale Bring
Broad Responsibility**

 Cada entrevista na Amazon avalia explicitamente 2 a 3 LPs por entrevistador — garantindo cobertura total do perfil do candidato.

Da Filosofia ao Processo de Contratação

O "Dia 1" não pode ser apenas um valor aspiracional — ele precisa ser operacionalizado. A Amazon traduz a filosofia em um processo de contratação com quatro camadas estruturais:



Cada camada foi desenhada para eliminar viés, garantir consistência e assegurar que apenas candidatos que elevam o padrão sejam aprovados — independentemente de pressão por velocidade ou urgência do time.

O Guardião do Padrão

Bar Raiser

Um entrevistador certificado, independente da equipe contratante, com poder de veto absoluto sobre qualquer contratação.

Quem é o Bar Raiser?

O Bar Raiser é um funcionário experiente da Amazon, treinado e certificado especificamente para garantir que cada nova contratação eleve — e nunca rebaixe — o padrão médio da empresa. Ele não reporta ao gestor da vaga e não tem pressão por prazo de entrega do time.

Seus poderes formais:

- Conduzir uma entrevista independente do "loop"
- Vetar qualquer candidato, mesmo com aprovação unânime do time
- Solicitar esclarecimentos antes de fechar o debrief
- Calibrar os entrevistadores para manter consistência



O gestor da vaga **nunca** pode contratar sem o aval do Bar Raiser. Sem exceções.

A Entrevista Estruturada na Amazon

Por que padronizar?

Entrevistas não estruturadas têm baixíssima validade preditiva. Estudos mostram que impressões informais levam a decisões baseadas em afinidade — não em competência. A Amazon elimina isso com padronização rigorosa.

Como funciona na prática:

- Cada entrevistador recebe LPs específicos para avaliar
- Perguntas comportamentais são pré-definidas por LP
- O método STAR é obrigatório para estruturar respostas
- Notas escritas são registradas em tempo real
- Nenhum entrevistador compartilha opinião antes do debrief

O Método STAR

S — Situação

Qual era o contexto e o cenário?

T — Tarefa

Qual era sua responsabilidade específica?

A — Ação

O que você fez, especificamente?

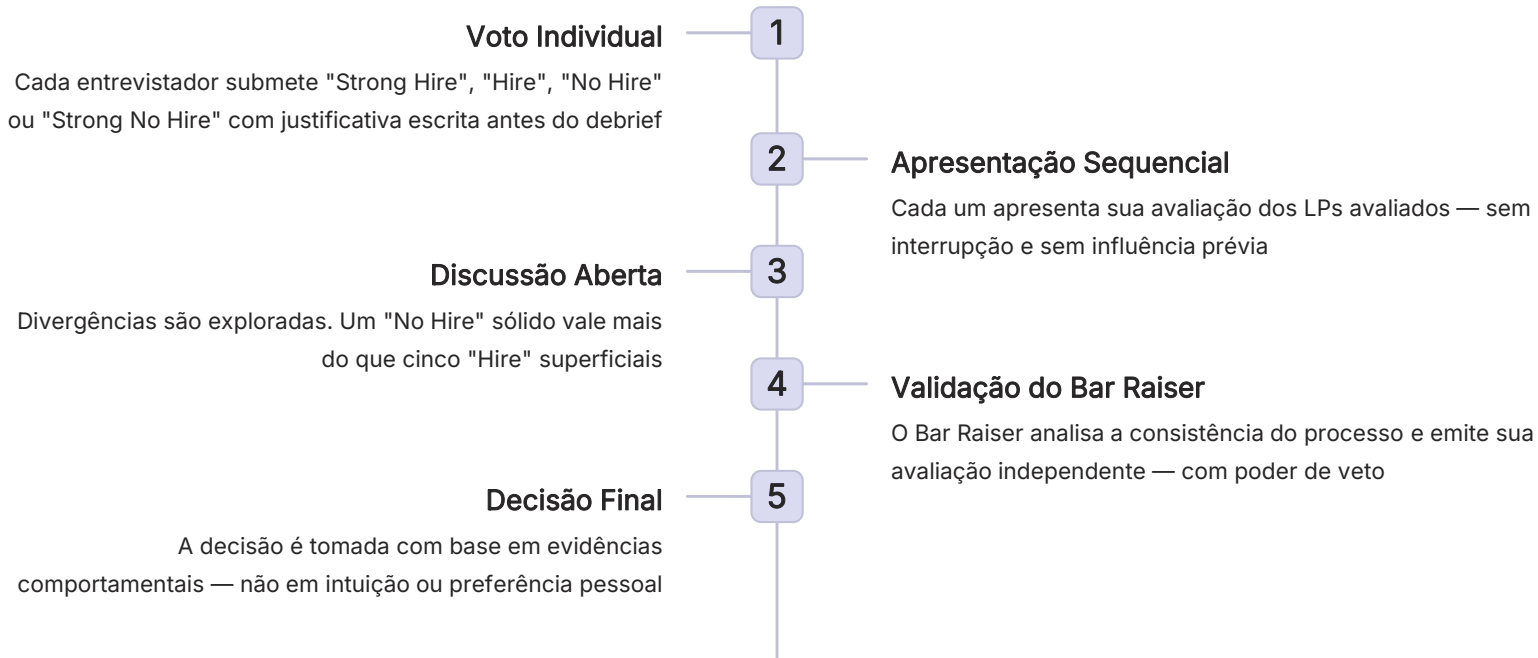
R — Resultado

Qual foi o impacto mensurável?



O Debrief: Onde a Decisão Acontece

O debrief é a reunião estruturada pós-entrevista onde todos os entrevistadores apresentam suas avaliações de forma independente — antes de ouvir os outros. Isso garante diversidade real de perspectivas.



Na Amazon, a regra é clara: **a dúvida resolve contra a contratação**. "Se não é um Sim claro, é um Não."

Por que esse modelo funciona?



Elimina o Viés de Afinidade

Ao separar entrevistadores por LP e proibir troca de impressões antes do debrief, o modelo impede que simpatia pessoal substitua evidência comportamental.



Mantém o Padrão em Escala

Mesmo contratando dezenas de milhares de pessoas por ano, a figura do Bar Raiser garante que o padrão não se dilua com o volume.



Prediz Performance Real

Evidências comportamentais estruturadas são os melhores preditores de desempenho futuro — muito mais que impressão em entrevistas não estruturadas.

Como Aplicar Fora da Amazon

O modelo não é exclusivo para grandes empresas. Os princípios são adaptáveis a qualquer organização que queira elevar o padrão de suas contratações:

1 Defina seus princípios de cultura

Antes de estruturar entrevistas, explicita os valores que toda contratação deve refletir. Sem isso, não há filtro.

2 Designe um "guardião do padrão"

Não precisa se chamar Bar Raiser — mas alguém independente da pressão do gestor precisa ter poder de sinalizar riscos.

3 Estructure perguntas por competência

Cada entrevistador avalia dimensões específicas. Distribua cobertura, não repita as mesmas perguntas.

1 Treine o método STAR

Entrevistadores não treinados para coletar evidências comportamentais tomam decisões por intuição — e erram sistematicamente.

2 Implemente o debrief estruturado

Proíba troca de impressões antes da reunião. Exija votos escritos antes da discussão coletiva.

3 Meça e calibre continuamente

Monitore performance das contratações. Se os números caem, o processo precisa ser recalibrado — não contornado.

Encerramento: O Dia 1 Começa na Contratação

"Contratar bem não é sobre encontrar o melhor candidato disponível. É sobre garantir que cada pessoa que entra eleva o padrão de toda a organização."

Princípios como filtro

Cultura não é o que você diz que é — é quem você contrata e quem você dispensa.

Processo como proteção

O Bar Raiser protege a organização de si mesma — da pressão, da urgência e do viés.

Padrão como vantagem

Empresas que contratam melhor constroem equipes melhores — e equipes melhores constroem produtos melhores.



Bar Raiser em Escala — O Desafio do Hipercrecimento

O Dilema Real

Durante expansões aceleradas — abertura de novos centros logísticos e crescimento explosivo da AWS — a pressão para contratar rápido atingiu níveis críticos. A tentação era eliminar ou flexibilizar o Bar Raiser para ganhar velocidade de preenchimento de vagas.

A Solução: Escala Proporcional

Em vez de remover o guardião do padrão, a Amazon adotou um **protocolo de emergência controlada**: certificar proporcionalmente mais Bar Raisers ao volume de vagas em aberto. Mais vagas = mais guardiões, não menos rigor.

Contexto

Hipercrecimento em logística e AWS — centenas de vagas simultâneas

Problema


Pressão para eliminar o Bar Raiser e ganhar velocidade de contratação

Solução

Escarar o número de Bar Raisers certificados proporcionalmente ao volume

Resultado

Padrão mantido sem estrangular o crescimento

 **Lição:** O guardião do padrão nunca é removido — é reforçado.

Quando o "Não" é a Melhor Decisão

A Situação

Um gestor técnico queria contratar um engenheiro excepcionalmente qualificado para uma posição crítica. Todas as entrevistas técnicas foram positivas — o candidato impressionou o time inteiro. A pressão para contratar era alta.

O que o Bar Raiser Identificou

Durante sua entrevista independente, o Bar Raiser identificou baixo alinhamento com o princípio "**Have Backbone; Disagree & Commit**". O candidato sistematicamente evitava conflitos, concordava com posições que não eram as suas e nunca divergia — mesmo quando claramente errado.

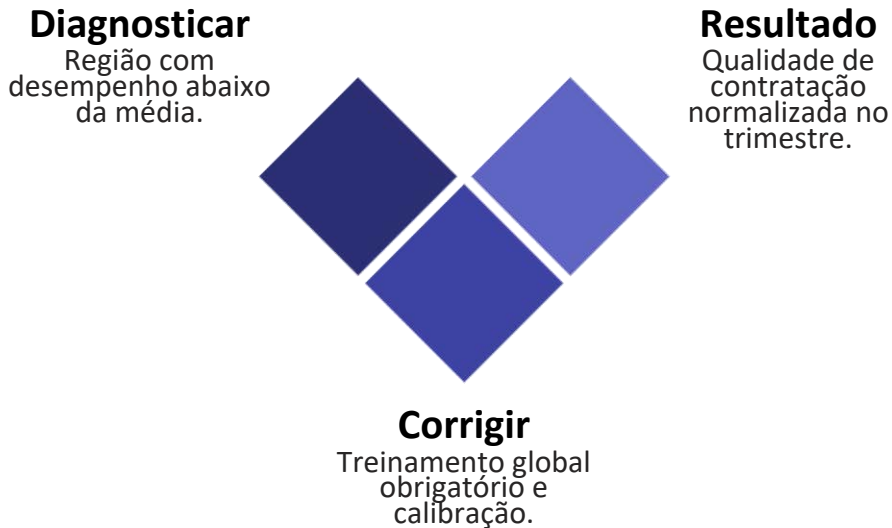
A Decisão e o Desfecho

O Bar Raiser exerceu seu veto. Seis meses depois, o mesmo candidato foi contratado por um concorrente — e em menos de um ano, esteve no centro de **problemas graves de integridade em decisões técnicas críticas**, confirmando exatamente o risco identificado.

⊗ **Lição:** Competência técnica sem alinhamento cultural não é um risco calculado — é uma certeza de problema futuro. O "Não" certo protege a organização por anos.

Quando o Processo Falha — e Como Corrigir

Nenhum processo é imune à deterioração. Reconhecer falhas e corrigi-las com disciplina é parte essencial do modelo "Dia 1".



O Problema Detectado

Uma região registrou **taxa de performance abaixo da média** após 12 meses nas novas contratações. A investigação revelou que entrevistadores locais usavam perguntas comportamentais inconsistentes e alguns ignoravam completamente o método STAR.

⚠ **Lição:** Processo só funciona com disciplina contínua. Calibragem entre regiões e retreinamento periódico não são opcionais — são parte do sistema. Um processo bem desenhado mas mal executado produz os mesmos resultados que nenhum processo.

O Que Realmente Determina a Retenção?

O Estudo Interno

A Amazon conduziu uma análise comparativa entre dois grupos de contratações realizadas no mesmo período e para funções equivalentes:

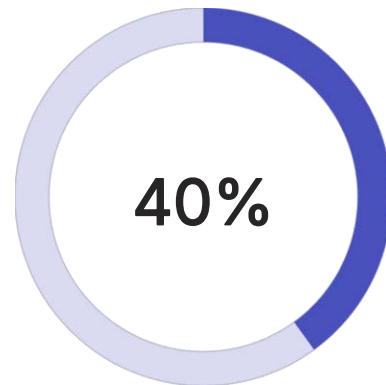
Grupo A

Alta competência técnica + alinhamento mediano com Leadership Principles

Grupo B

Boa competência técnica + excelente alinhamento com Leadership Principles

- ✓ O Grupo B apresentou **40% mais retenção em 24 meses** e performance consistentemente superior avaliada por gestores e pares.



Mais Retenção

Grupo B vs Grupo A em 24 meses de acompanhamento

Lição: Fit cultural não é "bonitinho" — é o preditor mais robusto de performance sustentada e retenção de longo prazo. Técnica se aprende; caráter e valores são muito mais difíceis de mudar.

Para continuar aprendendo

Referências e Leituras Recomendadas



Jeff Bezos — Invent and Wander

A fonte primária da filosofia "Dia 1". Cartas aos acionistas que constroem o pensamento estratégico da Amazon de 1997 até hoje.



Simon Sinek / Peter Drucker / John Doerr

Start with Why (propósito como alicerce de contratação), *The Effective Executive* ("Cultura come estratégia no café da manhã") e *Measure What Matters* (OKRs conectados à disciplina de contratação).



Brad Stone — The Everything Store / Amazon Unbound

A história interna da cultura Amazon narrada com riqueza de detalhes. Essencial para entender como os princípios se manifestam na prática.



Ram Charan — The Amazon Management System

Detalha os mecanismos de gestão do "Dia 1" em escala — como grandes empresas mantêm a velocidade e o padrão de uma startup.



Laszlo Bock — Work Rules!

Contratação baseada em dados, estruturada e com foco em evidências. O paralelo do modelo Amazon visto pela perspectiva do Google.

