

5

Resultados

A fim de maximizar os resultados, seguimos as recomendações de YIN (2001), resumidas em três princípios:

- Princípio do Uso de Múltiplas Fontes de Evidência (observação participante, documentos internos, notícias externas, questionários estruturados e entrevistas profundas) – para abordar o caso de forma mais ampla e completa, além de poder fazer cruzamento de informações e evidências;
- Princípio da Criação de um Banco de Dados (vide Anexos 1, 2, 3 e 4) – para se registrar todas as evidências, dados, documentos e reportes sobre o caso em estudo e para torná-los disponíveis para consultas;
- Princípio da Manutenção de uma Cadeia de Evidências – para melhorar a fidedignidade do Estudo do Caso e explicitar as evidências obtidas para as questões iniciais.

Apresentamos os resultados a seguir:

5.1

Modelo Geral de Circularidades

Considerando as limitações de escopo e tempo deste trabalho, preferimos simplificar o modelo de BOOD (2001) às suas circularidades mais relevantes. Porém, procuramos tornar o modelo simplificado mais geral e não limitado ao caso de diversificação estratégica, conforme sugerido originalmente por BOOD.

Observando o modelo de circularidade de BOOD (2001), logo notamos dois construtos notáveis que pertencem simultaneamente a três circularidades: cultura e aprendizagem.

Em seguida, realizamos as seguintes substituições de circularidades por meta-construtos equivalentes:

- comunicação => relações => estrutura organizacional.
- valores e crenças => cultura organizacional.
- desejos => comportamento => personalidade individual.

Como passo seguinte, retomando aqueles cinco ramos da Teoria de Sistemas (estrutura, caos, fractais, cibernética e autopoiese), realizamos as seguintes associações adicionais entre aqueles ramos e as circularidades de BOOD:

- modelo sistêmico => estrutura organizacional (relações);
- atratores estranhos => cultura organizacional (crenças, valores);
- regras fractais => personalidade individual (comportamento);
- processos realimentados => desempenho organizacional (competência);
e
- impulso afirmativo => aprendizagem organizacional (mudança).

Por fim, comparando as conexões do modelo restrito de BOOD (2001) com as associações acima, idealizamos um modelo simplificado e geral (figura 22), onde enfatizamos as conexões mútuas e compatíveis entre cada uma das circularidades quando da realização de uma intervenção de mudança:

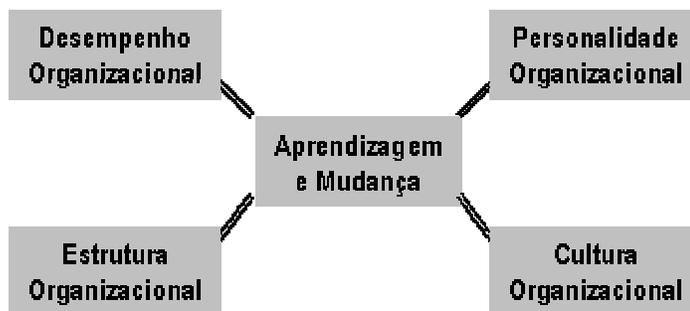


Figura 22 - Modelo Geral, simplificação do modelo de BOOD (2001).

Além de servir como guia de memória e fonte de *insights*, o modelo acima é uma possível representação gráfica das circularidades de uma organização. As circularidades interagem entre si (como subsistemas) e juntas constituem o todo organizacional. Cada circularidade possui características próprias, mas juntas permitem a emergência de novas propriedades. Daí, temos o *slogan* clássico da Teoria de Sistemas: **O todo [a organização] é maior do que a soma das partes [as circularidades]**.

Por questões de tempo, não nos ocupamos de determinar as relações entre cada circularidade. Nós sim nos limitamos neste trabalho a entender as propriedades emergentes de cada circularidade e da organização.

Por fim, para resumir nossa posição quanto à aplicação da abordagem sistêmica na Administração, segundo o ISSS, acreditamos nos pilares conhecimento e ação, ou seja:

- conhecimento:
 - verdade => equilíbrio dinâmico na incerteza do caos (atratores/fractais).
 - teoria de sistemas => relacionamentos simultâneos, causalidade mútua, auto-organização.
- ação:
 - aplicação => visão compartilhada e intervenção de mudança.
 - metodologia => métodos *soft* (vide capítulo 3).

5.2

Método Híbrido

Segundo KOESTLER (1969), o conjunto de níveis de subsistemas constituem uma holarquia, ou seja, uma hierarquia de subsistemas (hólons). Para SÁ CARVALHO (1994), a intervenção de mudança significa a re-definição, criação

ou eliminação de relacionamentos holárquicos. Por isso, a descrição dos relacionamentos deve ser muito rigorosa e precisa. Como um bom exemplo deste método, construímos o modelo ESS da área de tecnologia da nTime Mobile Solutions (veja anexo 2). Conforme pudemos experienciar na prática, este método é bastante pragmático, isto é, fortemente comprometido com os objetivos práticos de implementar com sucesso uma intervenção de mudança. Porém, este mesmo método é bastante trabalhoso, consumindo tipicamente uns quatro meses de dedicação intensa do modelador e dos entrevistados.

Enquanto CHECKLAND e SHOLES (1990) acreditam não ser possível definir bem o problema e determinar os objetivos dos sistemas sociais, por outro lado, SÁ CARVALHO (1994), baseado em sua grande experiência como consultor em Administração de Empresas e modelador com Abordagem Sistêmica, admite ser possível descobrir, com rigor e sem ambigüidade, os objetivos do sistema após sessões de entrevistas com membros relevantes da empresa. Visando oferecer um diagnóstico dos problemas e oferecer uma solução sistêmica, SÁ CARVALHO (1994) propôs sua metodologia chamada de Estrutura de Sub-Sistemas (ESS). Apesar de possuir um forte compromisso com a solução do problema, este método apresenta o desafio de demandar muito tempo e experiência do modelador para se chegar ao modelo sistêmico, ao diagnóstico organizacional e, conseqüentemente, à intervenção sistêmica.

A fim de tornar o processo de modelagem sistêmica uma atividade mais simples, rápida e popular, optamos por adotar um método híbrido resultante da combinação dos estudos de CHECKLAND e SÁ CARVALHO, conforme a tabela 15:

Tabela 15 – Vantagens e desafios do método híbrido.

método	vantagem	desafio
Checkland (1990)	modelagem muito rápida (01 semana)	descompromisso com a solução do problema
Sá Carvalho (1993)	forte compromisso com a solução do problema	modelagem rigorosa (04 meses)
híbrido (2004)	modelagem e aplicação rápidas (02 semanas)	novidade

O método combinado considera dois pontos fundamentais da construção do modelo: a definição do sistema-alvo e a descrição das relações.

A definição dos objetivos do sistema-alvo é um ponto que demanda atenção, rigor e tempo do modelador pois requer um profundo entendimento do sistema e seus efeitos no ambiente. Para guiar a definição dos objetivos do sistema-alvo, o método combinado utiliza o mnemônico CATWOE e a definição raiz do modelo SSM (CHECKLAND, 1990). Desta forma, facilitamos o primeiro passo da modelagem.

Uma vez que apenas desejamos utilizar o modelo sistêmico como visão compartilhada de forma a disparar o gatilho da mudança e a promover a busca de resultados entre a maioria das pessoas da organização, então necessitamos tornar a construção do modelo sistêmico um processo fácil e rápido. Por isso, optamos por apenas apontar e nomear os relacionamentos até o nível “2”, mas sem descrevê-los pois a figura da teia de relações já nos serve para criar a visão compartilhada da organização.

Assim, a intenção deste modelo combinado é permitir que a jovem gerência de um empreendimento tecnológico consiga construir rapidamente o modelo sistêmico de sua estrutura e divulgá-lo aos demais membros para avaliação/revisão.

Baseados em SINN (1998), e KAY e BOYLE (1999), elaboramos o método híbrido entre o SSM e o ESS conforme a tabela 16:

Tabela 16 – Construção do método híbrido, adaptado de Sinn (1998).

características	Checkland (1990)	Sá Carvalho (1994)	Híbrido
Teoria: <ul style="list-style-type: none"> • paradigma • ontologia • estrutura • ambiente • progresso • conflito 	<ul style="list-style-type: none"> • interpretativo • subjetiva • não afeta bom-senso • pouco relevante • objetivo secundário • real (interesses) 	<ul style="list-style-type: none"> • funcionalista • objetiva • afeta bom-senso • muito relevante • objetivo primário • real (interesses) 	<ul style="list-style-type: none"> • pós-normal • subjetiva e objetiva • afeta bom-senso • muito relevante • objetivo primário • real (interesses)
Solução: <ul style="list-style-type: none"> • objetivo • escopo • investigação • diversidade • modelagem 	<ul style="list-style-type: none"> • acomodação • pragmático • discussão • modelo extensível • rápida 	<ul style="list-style-type: none"> • consenso • ambicioso • estrutura • modelo extensível • demorada 	<ul style="list-style-type: none"> • acomodação • pragmático • estrutura • modelo extensível • rápida

• precisão	• percepção individual	• rigorosa	• suficiente
Resultados: • ações/planos • mudanças • benefícios	• poucas barreiras • sem orientação • concentrados (foco)	• barreiras relevantes • orientação clara • distribuídos (geral)	• poucas barreiras • orientação clara • distribuídos (geral)

A primeira versão do modelo sistêmico é o nível “0”, sendo elaborada unicamente pelo pesquisador ou modelador em conjunto com o mais alto escalão da empresa e selecionando os relacionamentos (entre empresa e ambiente) mais relevantes para o atingimento dos objetivos da empresa e do trabalho. Em seguida, elaboramos o nível “-1” em conjunto com o segundo mais alto escalão da empresa, “explodindo” o sistema-alvo em seus subsistemas (no máximo cinco) e selecionando os relacionamentos internos mais relevantes da mesma forma que no nível “0”. Daí, elaboramos o nível “-2” em conjunto com os gerentes e coordenadores de cada equipe, “explodindo” quando necessário os subsistemas do nível “-1” e selecionando os relacionamentos mais relevantes da mesma forma que nos níveis anteriores. Como próximo passo, coletamos os comentários do nível “-2” do modelo junto aos principais colaboradores que ainda não participaram da construção do modelo. Retornamos ao primeiro, segundo e terceiros escalões para consensar o nível “-2”. À medida que cada membro da empresa indica seus comentários sobre melhorias a serem feitas pela correção, adição ou eliminação de relacionamentos, novas versões do modelo sistêmico são rapidamente geradas.

Os aspectos comportamentais (cultura e personalidade) e políticos (poder e competência) serão estudados através de outro método (veja item 2.2.).

5.3

Estrutura

Admitimos a empresa nTime como sistema-alvo e baseados no referencial teórico e nas entrevistas, identificamos as seguintes entidades pertencentes ao seu ambiente:

- operadoras celulares;

- parceiros de negócio;
- parceiros de tecnologia;
- investidores;
- Endeavor;
- universidade (PUC);
- contatos pessoais;
- colaboradores;
- terceiros (subfornecedores);
- imprensa;
- organizadores (eventos)

E seguimos o método descrito no item 3.2:

- (a) Objetivos gerais do trabalho de modelagem: Elaboração de uma intervenção de mudança da nTime, composta basicamente de plano de ação (profissionalização) e estrutura organizacional, compatíveis com as demandas atuais (crescentes) e futuras (expansão) dos clientes (operadoras e usuários) e parceiros, de forma a preparar a empresa para a futura entrada do investidor-de-risco. Nota: Tais objetivos foram consensados com os sócios da nTime.
- (b) Objetivos do sistema-alvo: Para manter um relacionamento bastante saudável com o ambiente, a nTime deve produzir bons efeitos entre os clientes (usuários), parceiros e investidores. Daí, a nTime deve visar: (1) a satisfação dos clientes, parceiros e investidores com o apelo lúdico e o desempenho econômico dos serviços de dados via celular no segmento de massa, conforme as metas e o posicionamento estabelecidos no planejamento estratégico; e (2) a estabilidade funcional (disponibilidade de 99,9% em regime 24x7) e melhoria contínua dos seus serviços (desempenho e apelo). Nota: Tais objetivos foram consensados com os sócios da nTime.

(c) Modelo do sistema-alvo: Primeiramente, elaboramos o nível “0” do modelo em conjunto apenas com os sócios (vide anexo 2). Em seguida, elaboramos o nível “1” em conjunto com os gerentes (vide anexo 2). Daí, elaboramos o nível “2” em conjunto com os coordenadores de equipe (vide anexo 2). Voltamos a apresentar o nível “2” aos sócios e gerentes em separado, buscando comentários e aprovação. Alcançamos a versão consensual na sétima versão do modelo (vide figura 23), totalizando 21 relacionamentos no nível “0”.

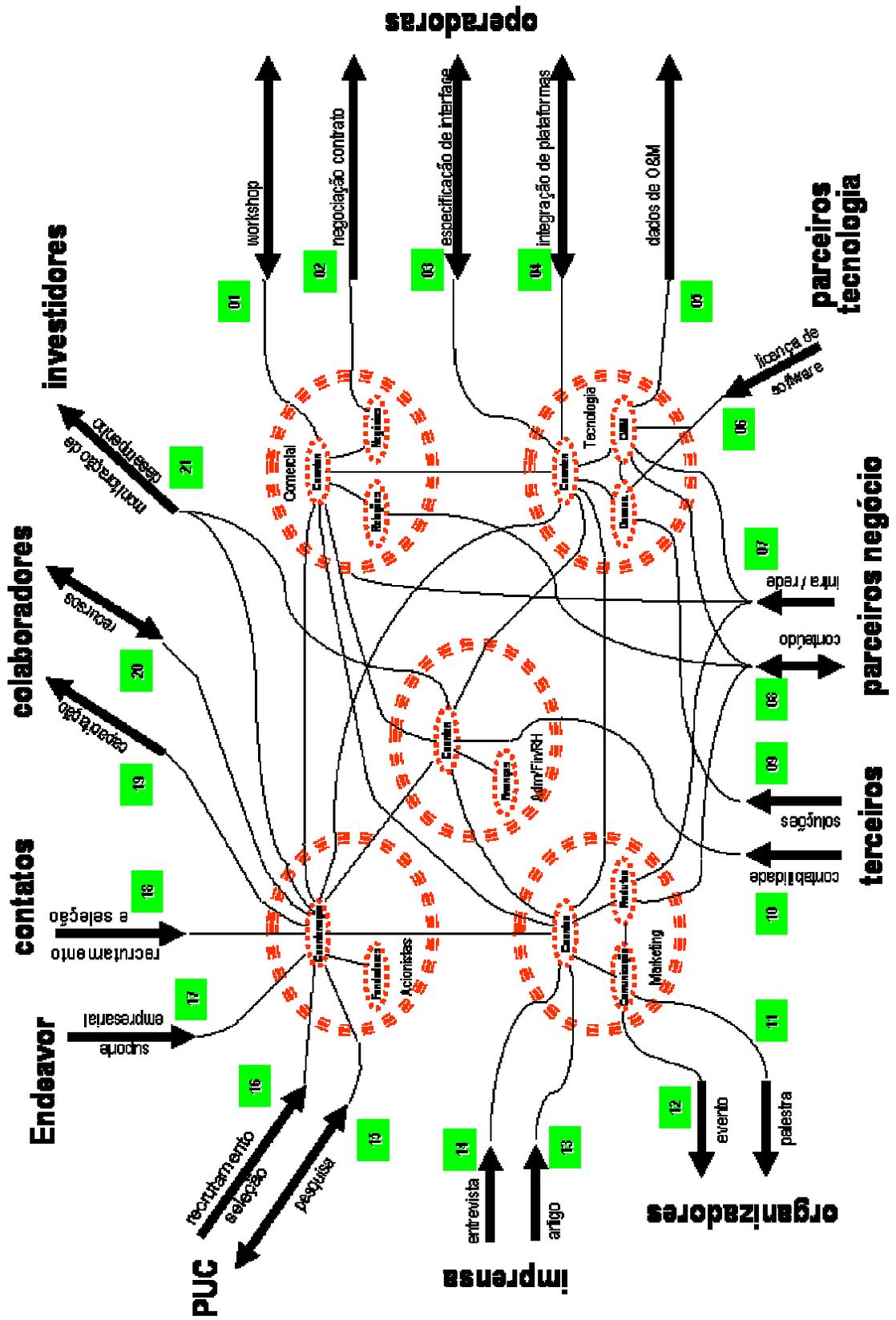


Figura 23 - Modelo Sistêmico da nTime na Fase Emergente (agosto/2004).

Uma vez que desde janeiro de 2002 os sócios e gerentes da nTime vinham estudando a re-estruturação da empresa, especialmente da área de tecnologia, então, o organograma funcional atual da empresa e suas alternativas estavam muito claras nas mentes de todos. Além disso, havia 08 pessoas novas (03 gerentes, 01 engenheiro coordenador e 04 estagiários) em processo de integração através de cursos internos sobre processos e atividades administrativas.

A apresentação da versão final do modelo sistêmico da nTime (atual) aos seus membros causou reações muito diferentes e interessantes:

- (a) Os sócios já conheciam profundamente cada um dos relacionamentos do modelo. Assim, os sócios logo perceberam a sobrecarga pessoal sobre o diretor da área de tecnologia pois: (1) todos os subsistemas identificados como “áreas” já possuem um coordenador específico, exceto a área de tecnologia; (2) uma mesma pessoa acumulava os relacionamentos dos subsistemas coordenação e desenvolvimento; (3) há uma forte concentração de relacionamentos complexos, importantes e frequentes acontecendo na área de tecnologia; (4) há necessidade de encontrar uma pessoa exclusiva para assumir a coordenação da área de tecnologia; (5) estava claro que o perfil do novo coordenador deverá envolver minimamente a habilidade de conduzir todos os relacionamentos previstos no modelo. De uma maneira geral, os sócios imaginaram que, se o modelo sistêmico considerava os relacionamentos mais importantes da empresa, então, os indicadores de desempenho grupal e individual poderiam ser extraídos do modelo.
- (b) Sem conhecer a descrição dos relacionamentos, mas apenas olhando para o modelo sistêmico, os gerentes, especialmente os novos, perceberam rapidamente a importância dos relacionamentos internos e externos para os objetivos da empresa: (a) a clarificação dos papéis de cada gerente (função, finalidade e atividade) aflorava do modelo pois este enfatizava o que era mais importante no dia-a-dia da empresa; (b) como a apresentação do modelo aconteceu primeiro para os novos gerentes, os gerentes mais antigos vieram pedir para antecipar a vez deles pois notaram que os novos já conheciam melhor a empresa(!); (c) cada um dos gerentes passou a avaliar os seus relacionamentos quanto à

quem é a contraparte, quando ocorre a relação, como acontece a relação, que efeitos são produzidos do outro lado, qual a contribuição para os objetivos da empresa.

- (c) Ao encarar o modelo sistêmico, os demais membros comentaram de início: “Que desenho confuso! Está tudo interconectado”! Mas, após olhar com mais cuidado e se achar dentro dos relacionamentos, também perceberam que diagrama de relacionamentos (como eles próprios passaram a chamar o modelo sistêmico) explicava muito mais a empresa do que o diagrama funcional e seu conjunto de normas. Daí, logo em seguida, imprimiram o diagrama e fixaram-no ao lado de seus computadores em sinal de grande aceitação. Um membro até confidenciou que não gostava do organograma funcional pois a “hierarquia das caixinhas” sugeria que uma pessoa seria superior à outra, enquanto que o modelo sistêmico no máximo sugeriria a figura de um coordenador.

Enfim, o modelo sistêmico foi amplamente aceito por todos os membros da empresa.

5.4 Cultura

Inicialmente, logo nas primeiras semanas de convívio com os fundadores da nTime em maio de 2002, duas premissas chamaram nossa atenção (estranhamento):

- (1) Especialmente na área comercial, todos os sócios diziam ser necessário “acumular ativos que gerem receitas recorrentes, ou seja, investir em produtos e marcas que permitam um fluxo contínuo de entradas periódicas de caixa”. Assim, sempre há uma grande preocupação com a inovação tecnológica dos produtos e com a criação artística (*design*) das interfaces. Os serviços sob encomenda somente poderiam ser contratados em caso de ociosidade da equipe técnica.

- (2) Todos os sócios priorizavam o lançamento de um produto pois acreditam que ser o primeiro significa maximizar as chances de liderar o mercado no longo-prazo. Apesar do risco calculado, todos os sócios acreditam ser melhor lançar um produto inovador numa versão incompleta e melhorá-lo com a adição de novas funcionalidades sendo o pi-
oneiro do novo mercado do que ser o segundo mas lançando um produto completo.

Com base na observação participantes, em entrevistas profundas e em conversas informais, destacamos os seguintes pontos:

1. Durante sua fase embriônica, que compreende a fundação da empresa e o desenvolvimento dos produtos, mas ainda sem qualquer receita, percebemos uma grande multiplicidade de origens dos fundadores, mas unidos pelo ideal comum de colocar a nTime em operação comercial. Inovação, ousadia, heroísmo e dedicação eram sentimentos notados em todos os sócios. A motivação dos fundadores e colaboradores era muito clara: realização profissional e pessoal do potencial humano individual através de metas claras e tarefas importantes (todos eram sócios da empresa). Notamos ainda nesta fase:
 - (a) práticas de RH: A única diretriz vigente era “o recrutamento e seleção deve considerar conhecimento técnico e afinidade pessoal com a área de pesquisa e desenvolvimento”.
 - (b) processos de comunicação: A nTime funcionava em uma pequena sala sem paredes ou divisórias. Todos se comunicavam internamente com todos os demais, seja face a face ou via emails ou via mensagens instantâneas. Vale a pena mencionar que a nTime possui uma linguagem própria recheada de gírias e neologismos oriundos geralmente da área técnica, p.ex: a palavra “fourri” significa “enganação”.
 - (c) socialização dos novos membros: Os novos membros simplesmente já eram amigos da época de graduação na PUC-Rio. Portanto, não havia necessidade de um processo de integração.

- (d) estrutura organizacional: Havia apenas um nível hierárquico formado pelos sócios. As funções de marketing, comercial, criação, pesquisa e desenvolvimento eram distribuídas entre os sócios segundo seu perfil. Cada um interagia com qualquer outro, sempre em frente ao demais pois todos trabalhavam na mesma sala.
- (e) relações de poder: Dois sócios eram majoritários por tomarem a iniciativa de liderar a fundação da empresa. Os demais quatro sócios são minoritários. Porém, tem prevalecido a força da argumentação como critério de avaliação.
- (f) processo decisório: Nesta fase, apesar das diferenças entre as cotas de cada sócio, todos os sócios afirmaram em entrevistas que as decisões eram baseadas no consenso entre todos os sócios.
2. Durante sua fase emergente, que compreende o início da operação comercial (jun/2001) até os dias atuais (out/2004), percebemos três grandes diferenciações na evolução da nTime. A primeira ocorreu em fev/2002 com a divisão da empresa nas áreas comercial e técnica. A segunda ocorreu em fev/2003 com a divisão da área técnica em desenvolvimento e operação. A terceira ocorreu em ago/2003 com a divisão do desenvolvimento em aplicações “servidor” e aplicações “cliente”. Surgiram as subculturas de cada grupo, principalmente após a construção de uma parede entre as áreas comercial e técnica. Porém, o convívio muito próximo e a amizade muito presente parecem ter minimizado o aparecimento de grandes conflitos entre os distintos grupos. O espírito de inovação, ousadia, heroísmo e dedicação continuaram presentes em todos os sócios e nos novos membros. A motivação dos fundadores e colaboradores permaneceu intacta: realização profissional e pessoal do potencial humano individual. Porém as metas já não eram tão claras e tarefas tão importantes para cada membro pois surgiram competidores tornando imprevisíveis as demandas dos clientes. Notamos ainda nesta fase:

- (a) práticas de RH: Nesta fase, a nTime criou um procedimento de recrutamento e seleção baseado em teste de conhecimento e entrevistas com três gerentes.
 - (b) processos de comunicação: Nesta fase, a comunicação interna e oficial voltou-se principalmente para os emails. Porém, devido ao grande volume de mensagens internas e externas, a nTime institucionaliza algumas regras simples sobre o preenchimento do cabeçalho (para, cc e assunto) dos emails, sobre a correção gramatical dos textos e sobre a obediência à hierarquia funcional interna e externa. Nesta fase surgiu a regra de informar os respectivos coordenadores quando da comunicação entre membros de áreas distintas
 - (c) socialização dos novos membros: A nTime criou um processo de integração formado de quatro estágios: apresentação formal do novo membro a cada um dos demais funcionários, leitura do descritivo estrutural da empresa pelo novo membro, apresentação das finalidades, funções e atividades do novo membro, e reunião de metas e expectativas da empresa.
 - (d) estrutura organizacional: Com a contratação de pessoal, além dos sócios, surgem dois níveis hierárquicos: gerentes/coordenadores e júniores. Para cada sub-área (marketing, comercial, criação, operação, pesquisa e desenvolvimento) foram nomeados gerentes ou coordenadores..
 - (e) relações de poder: Devido ao elevado nível de formação dos membros não-sócios (alunos de mestrado, gênios da informática, campeões de matemática, pós-graduados nos EUA, etc), continuou prevalecendo a força da argumentação como critério de avaliação e não a imposição do cargo.
3. processo decisório: Todos os entrevistados confirmaram nossa percepção de que as decisões eram baseadas no consenso entre todos os envolvidos após negociação, política e votação. A empresa desfruta de grande abertura pra exposição individual de pontos-de-vista aos coordenadores e aos sócios. As decisões estratégicas envolvem apenas os

sócios e gerentes em reuniões semestrais ou extraordinárias. As decisões táticas e operacionais são descentralizadas, em reuniões semanais separadas por área ou sub-área.

4. Identificamos as seguintes fontes de compromisso dos membros com a organização: (a) atração por novas idéias e novos conhecimentos (b) confiança e respeito entre os profissionais; (c) forte afinidade de valores/objetivos entre todos os sócios e gerentes; (d) confraternizações constantes entre toda a empresa (ex: churrasco na casa do CEO em Petrópolis); (e) banda de rock'n roll completa com "jam sessions" semanais.
5. A estrutura organizacional é matricial "cliente vs produto" com pequena amplitude de controle de cada grupo (figura 24). Um coordenador é geralmente responsável por uma equipe de até cinco pessoas. Em função da confiança entre os membros, notamos elevado grau de delegação em todas as áreas com pequena supervisão. Mais recentemente, devido aos pesados compromisso de prazos de entrega, a área "aplicações cliente" (onde não há a presença de um mínima de um sócio na equipe) tem experimentado uma supervisão quase diária.

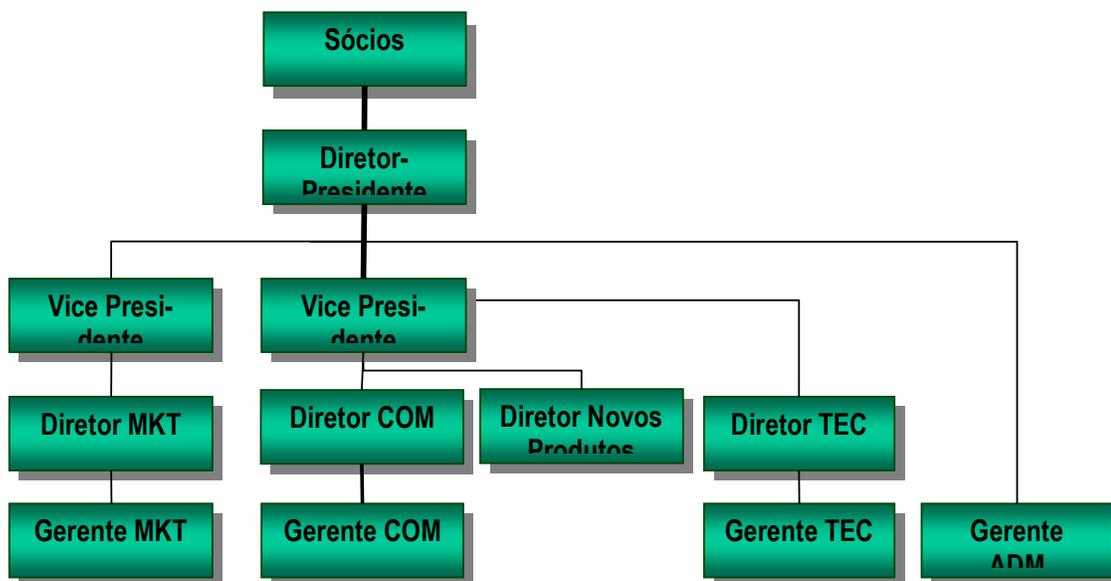


Figura 24 - Organograma Funcional da nTime em outubro/2004.

6. O estilo de liderança nos pareceu visar a satisfação das necessidades sociais e emocionais dos membros da empresa, preocupando bastante com a tarefa. Na área comercial, por concentrar a maioria dos acionistas e por comissionar os vendedores, a preocupação com o resultado foi naturalmente agregada com a tarefa, trazendo eficiência, contratos e parcerias. Porém, na área técnica, a pouca densidade de sócios, a ausência de medidores de desempenho e, conseqüentemente, a falta de remuneração variável parece estar frustrando todas as tentativas de liderança.
7. Através de entrevistas, questionários e observações, identificamos os seguintes valores organizacionais:
 - (a) capital intelectual: conhecimento técnico e experiência prática.
 - (b) inovação tecnológica: dinamismo de lançamento de produtos.
 - (c) ambiente amistoso: liberdade criativa e respeito individual.
 - (d) treinamento constante: atualização e relevância do capital intelectual.
 - (e) poucas regras: conduz a elevado nível de criatividade.
 - (f) aproveitamento do talento de cada um: fazer o que realmente gosta.
8. Além da linguagem própria (gírias), como artefatos visíveis destacamos a vestimenta muito informal e a decoração do escritório em estilo fantasia (ficção científica e aventura).
9. A condição de empresa emergente com orçamentos bastante limitados tem obrigado a nTime a praticar salários abaixo da média do mercado em ambas as áreas comercial e técnica. Porém, o ambiente amistoso, justo e transparente da nTime tem conseguido atrair e reter excelentes profissionais em seu quadro. Além, todos acreditam e apostam no crescimento e consolidação da nTime como um líder no mercado e de seu quadro como valorizado na indústria.

Apresentamos a seguir o mapeamento cultural da empresa nTime, segundo as tipologias apresentadas no referencial teórico.

- (a) HANDY e HARRISON (1978): A fase atual da nTime se caracteriza pela valorização do talento. Alguns sócios até afirmam que a nTime reúne os “nerds bacanas” da PUC-Rio. Nas entrevistas, principalmente técnicas, o exame de currículo escolar e a aplicação de uma prova de conhecimentos são básicos para identificar os talentos. Também através dos contatos com os ex-professores, somente os melhores alunos são indicados para e conseguem estagiar na empresa. Nesses primeiros anos de atividade, onde eram 11 sócios trabalhando na empresa, havia até o mito do “sócio-herói”, isto é, aquele que encontra o problema e sozinho assume a responsabilidade de resolvê-lo (SALIM et al. 2004). Daí, concluímos que atual nTime se encaixa na cultura da pessoa (Dionísio).
- (b) HOFSTEDE (1980): A cultura atual da nTime é certamente coletivista pois os vários sócios sempre participam juntos dos eventos sociais relevantes. Os méritos sempre caem sobre a equipe e nunca sobre uma única pessoa. Por outro lado, as pessoas da nTime sempre conseguem evitar o conflito, por mais inflamada que esteja uma discussão. Portanto, a cultura atual da nTime se encaixa no perfil sugerido por HOFSTEDE como típica empresa brasileira.
- (c) DEAL e KENNEDY (1982), e DESHPANDÉ et al. (1993): O ambiente de negócios do setor de tecnologia é altamente arriscado. Segundo observamos nos comportamentos dos membros da nTime e confirmamos pela concentração das respostas ao modelo de GORDON (parte 2 dos questionários) em torno de características relacionadas à iniciativa pessoal, o período compreendido entre a fundação em 2000 até meados de 2003 foi típico da cultura macho. Porém, a partir de meados de 2003, notamos que algumas pessoas perceberam a mudança para metas e ações, aproximando-se da cultura apostador. Portanto, entendemos que o perfil atual da nTime é de transição entre cultura macho e cultura apostador.

- (d) SETHIA e VON GLINOW (1985): Uma vez que até os primeiros meses de 2003, 75% dos membros da nTime eram sócios, então não havia necessidade de se preocupar com indicadores de desempenho pois todos muito comprometidos e motivados com a conquista de clientes e contratos. Porém, com a entrada de novos membros não-sócios e a saída dos “angels” (investidores iniciais), a proporção de sócios caiu para 23%. Os sócios acreditam que a motivação atual também caiu nesta mesma proporção em comparação com “os velhos tempos de 2001” e que agora precisam de remuneração variável e indicadores de desempenho. Assim, entendemos que a cultura atual da nTime é de transição de “cuidadosa” para “integrativa”.
- (e) DONNELLY (1984): O ambiente do setor de serviços de Internet-Móvel é extremamente volátil, pois a todo momento surgem novas tecnologias e novos competidores. Segundo um diretor da nTime, “até mesmo empresas financeiramente muito fortes (como a W-Aura com investimento milionário do Opportunity) às vezes não conseguem sobreviver. Por isso, temos um planejamento estratégico leve e flexível. Mudamos e reposicionamos os produtos a cada trimestre. Nenhuma decisão pode ser irreversível”. Assim, entendemos que a cultura atual da nTime se enquadra no tipo “fuzzy”.
- (f) ZAMMUTO e KRAKOWER (1991): Por sua própria característica de empresa iniciante de base tecnológica, a nTime se caracteriza um grande dinamismo nas relações internas (entre as áreas da empresa) e externas (com clientes, parceiros e fornecedores). O uso dos recursos de email, instant-messaging e, naturalmente, torpedos SMS é intenso desde às 09h00m da manhã até às 08h00m da noite. Os três valores declarados da nTime são inovação, conhecimento e amizade. Por outro lado, o histórico da nTime é de grandes conquistas em um segmento muito competitivo. Assim, baseados nessas observações e no que já descrito nos itens (a) a (e), entendemos que a cultura atual da nTime se encaixa no tipo “desenvolvimento”.
- (g) DESHPANDÉ et al. (1993) e SAXBY et al. (2002): Segundo um diretor da nTime, “o negócio de Internet-Móvel é certamente muito recen-

te no Brasil. Por isso, neste segmento encontramos somente pequenas empresas recém graduadas ou ainda incubadoras... É interessante observar que, na cadeia-de-valor de um serviço, nós [pequenos desenvolvedores] fazemos a ponte entre empresas gigantescas como a Vivo e a Globo... Isto só é possível porque somos inovadores, competentes e ambiciosos”. Por outro lado, um sócio afirmou que “a nTime precisa se profissionalizar rapidamente porque já somos 30 pessoas mas ainda não temos indicadores de desempenho... Acho que poderíamos ser muito mais eficientes com a implementação de poucas regras entre as áreas”. Assim, entendemos que a nTime está em transição da cultura “adhocracia” para “mercado”.

- (h) HANNAN et al. (2001): Todos os sócios e diretores da nTime são engenheiros com trabalho desafiador de um empreendimento tecnológico, com controle grupal via reuniões gerais e seleção profissional baseada em conhecimento e experiência. Assim, a cultura atual da nTime é seguramente do tipo “engenheiro”.

5.5

Personalidade

Durante os 25 meses de observação participativa, presenciamos várias vitórias e crises, internas e externas, comerciais e técnicas. Além disso, o reduzido tamanho da empresa e a facilidade de comunicação interna facilitaram muito o contato freqüente com todos os membros da empresa. Assim, sentimos muito seguros de pontuar os 05 traços de personalidade sugeridos por ROBBINS (2002): extroversão, amabilidade, consciência, emotividade e curiosidade. Apresentamos os resultados do mapeamento da personalidade na tabela 17:

Tabela 17 - Mapeamento dos traços de personalidade de membros da nTime.

sócios	extroversão	amabilidade	consciência	emotividade	curiosidade
MS	5	4	4	4	5
RD	5	4	5	3	5

EB	5	4	4	4	5
LS	5	5	3	3	5
AS	4	3	3	3	5
LC	3	5	4	4	5
FF	4	5	4	3	5

gerentes	extroversão	amabilidade	consciência	emotividade	curiosidade
DL	4	5	4	4	4
VV	4	5	4	4	4
TC	4	4	4	4	5
JB	4	4	4	4	5
LG	3	4	3	4	4
LH	5	5	4	4	5
O	4	5	3	4	3

colaboradores	extroversão	amabilidade	consciência	emotividade	curiosidade
H	4	4	3	4	4
GR	3	4	3	3	4
D20	4	5	3	4	5
ES	4	3	3	3	5
FM	3	4	3	4	5
RM	4	4	3	3	4
P	4	4	3	4	5
C	3	4	3	4	4
L	4	4	3	4	4
GF	4	4	3	4	5

Os membros acima representam 80% dos sócios (devido ao pouco contato com os sócios *angels* (investidores iniciais) e sua pequena presença na empresa, preferimos excluí-los), 100% dos gerentes, 100% dos designers e 90% dos colaboradores.

Por questões práticas, aplicamos os questionários para um número menor de pessoas: 80% dos sócios, 80% dos gerentes, 70% dos designers e 20% dos colaboradores.

5.6

Desempenho

Apresentamos na tabela 18 os resultados do mapeamento de meta-competências:

Tabela 18 - Mapeamento de meta-competências dos membros da nTime.

<i>sócios</i>	<i>assertivo</i>	<i>empreendedor</i>	<i>sociável</i>	<i>disciplinado</i>	<i>analítico</i>
<i>MS</i>	85%	85%	75%	75%	75%
<i>RD</i>	75%	100%	83%	92%	67%
<i>LS</i>	83%	75%	83%	67%	67%
<i>AS</i>					
<i>LC</i>	50%	67%	75%	67%	83%
<i>FF</i>	58%	83%	67%	83%	92%
<i>gerentes</i>	<i>assertivo</i>	<i>empreendedor</i>	<i>sociável</i>	<i>disciplinado</i>	<i>analítico</i>
<i>DL</i>	67%	75%	83%	92%	83%
<i>TC</i>	50%	83%	75%	58%	75%
<i>JB</i>	67%	83%	67%	92%	92%
<i>colaboradores</i>	<i>assertivo</i>	<i>empreendedor</i>	<i>sociável</i>	<i>disciplinado</i>	<i>analítico</i>
<i>H</i>	67%	75%	83%	67%	75%
<i>GR</i>	67%	67%	92%	75%	75%

5.7

Aprendizagem

Apresentamos na tabela 19 os resultados da identificação do nível atual de aprendizagem organizacional da nTime:

Tabela 19 - Mapeamento do nível atual de aprendizagem organizacional da nTime.

<i>aspectos avaliados</i>	<i>inexistente</i>	<i>previsto</i>	<i>incipiente</i>	<i>maduro</i>	<i>profissional</i>
<i>orientações / dimensões:</i>					
- fontes de conhecimento					X
- foco em produto/processo				X	
- modo de documentação			X		
- modo de disseminação			X		
- foco em aprendizagem			X		
- foco em cadeia-de-valores				X	
- foco em desenv. habilidades			X		

<i>facilitadores / processos:</i> - imperativo de exame/análise - diferença de desempenho - inclinação para medição - inclinação p/ experimentação - clima de abertura - educação contínua - diversidade operacional - multiplicidade de agentes - comprometimento da liderança - visão sistêmica		X X	X X		
---	--	--------	------------	--	--

Legenda:

- inexistente: não há previsão de implementação.
- previsto: há recursos alocados para implementação.
- incipiente: se encontra em fase inicial de operação.
- maduro: se encontra em operação estável.
- profissional: estado-da-arte (fonte de vantagem competitiva).

5.8

Empreendedorismo

A fase embriônica compreendeu o período da fundação da empresa e do desenvolvimento dos produtos, mas ainda sem qualquer receita. Apresentamos na tabela 20 um comparativo entre a previsão teórica e a observação prática:

Tabela 20 - Comparação entre teoria e prática (Fase Embriônica).

tipologia =>	Embriônica (teoria)	Embriônica (nTime em junho/2001)
idade típica (*)	12 meses	12 meses
ênfase/foco	concepção	inovação e lançamento
liderança	CEO engenheiro	CEO engenheiro
produção	artesanal	tentativa e erro
equipe	pequena (< 05p)	07 pessoas
incentivo	acionista	acionista
atividade	desenvolvimento	desenvolvimento
produtos	inovadores	inovadores
estratégia	poucos clientes	poucos clientes
gestão	descentralizada	todos são sócios

A fase emergente compreende o período desde o início da operação comercial até os dias atuais. Também apresentamos na tabela 21 um comparativo entre a previsão teórica e a observação prática:

Tabela 21 - Comparação entre teoria e prática (Fase Emergente).

tipologia =>	Emergente (teoria)	Emergente (nTime em outubro/2004)
idade típica (*)	42 meses	52 meses
ênfase/foco	linha estreita	inovação e lançamento
liderança	CEO engenheiro	CEO engenheiro
produção	pequenos lotes	tentativa e erro
equipe	pequena (<30p)	30 pessoas
incentivo	acionista	acionista
atividade	irregular	bastante irregular
produtos	linha (família)	duas linhas
estratégia	poucos clientes	05 operadoras brasileiras
gestão	poucos níveis	apenas 03 níveis