

6

Análise e Discussão

Apresentamos abaixo nossa análise sobre os resultados obtidos contra o referencial teórico apresentado no Cap. 2.

6.1

Adequação com a Teoria de Sistemas

Além daqueles níveis previstos na descrição do método, ao elaborarmos o modelo sistêmico da nTime, nos deparamos com um nível superior ou emergente (chamamos de “-1” por ser anterior ao nível “0”) e até um nível intermediário (chamamos de “0.5” por ser posterior ao “0” e anterior ao “1”). A figura 25 ilustra tais níveis ao lado dos níveis apresentados na versão final do modelo.

É muito interessante notar que as figuras seguem um padrão de auto-similaridade em cada nível do modelo. Podemos afirmar que tal padrão seria a regra fractal entre as escalas do modelo.

Notamos que apenas na área de tecnologia, a pessoa do Coordenador acumula os relacionamentos de outro subsistema (neste caso, o subsistema Desenvolvimento). Além disso, notamos também que os relacionamentos mais importantes, difíceis e freqüentes correspondem àqueles mantidos com as operadoras e parceiros. Tais relacionamentos também envolvem a área técnica. Daí, confirmamos que há uma grande sobrecarga de trabalho no Coordenador desta área.

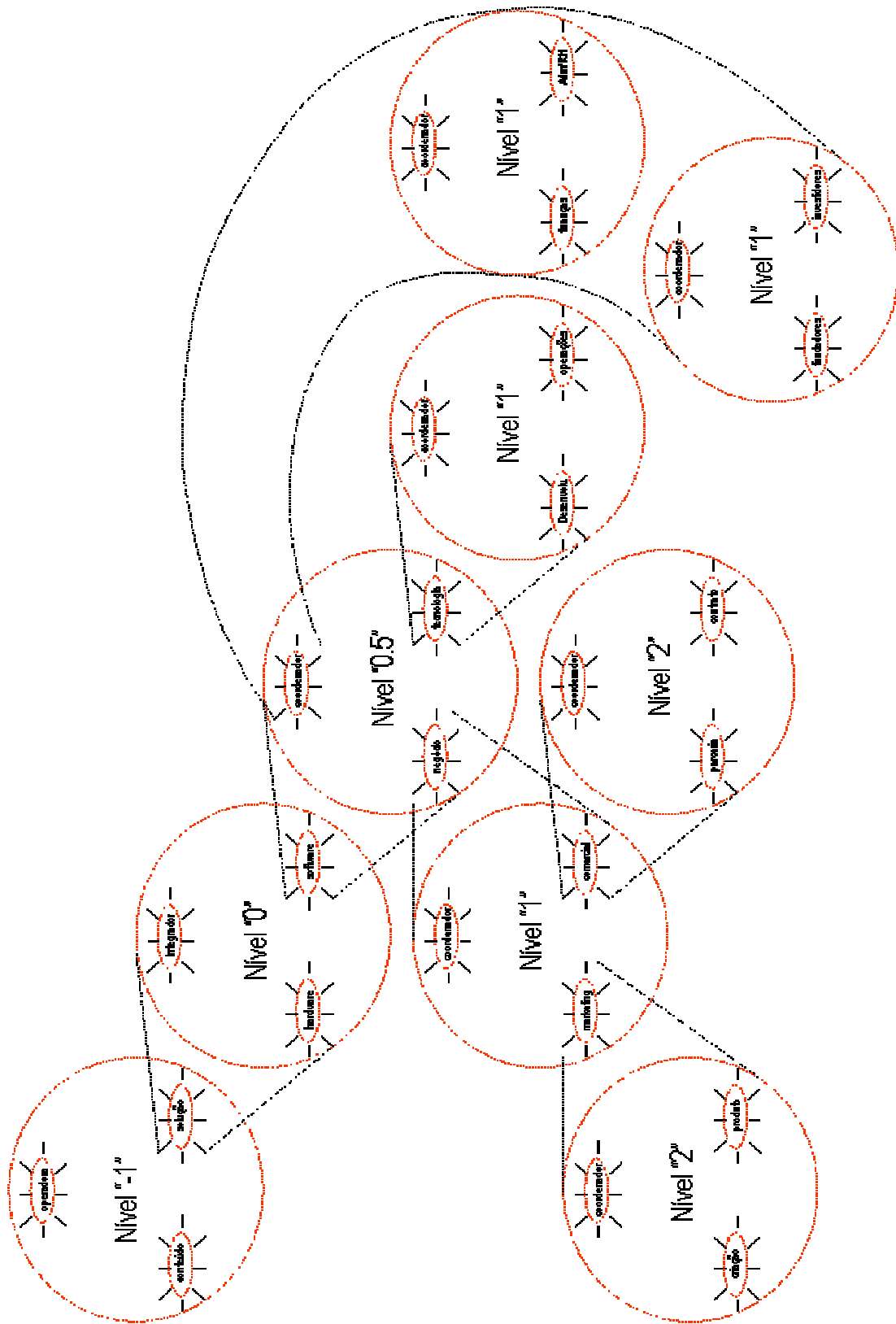


Figura 25 - Padrão ao longo das escalas (concepção própria).

Comparando os modelos sistêmicos atual (fase emergente) e desejado (fase expansiva) da nTime (veja anexo 2), notamos que há quatro grandes mudanças:

- (a) a entrada do investidor-de-risco;
- (b) os relacionamentos de orçamentação para governança corporativa;
- (c) a separação do subsistema Adm/Fin em dois subsistemas distintos;
- (d) a contratação de um diretor específico (Coordenador) da área de tecnologia.

6.2

Adequação com a Teoria de Cultura

O sistema de controle e dominação (poder) é normalmente implantado via a dependência do salário. Mas, em empresas embriônicas (fases iniciais), o salário é geralmente abaixo do mercado pois os sócios estão “apostando” na empresa. Daí, o controle deve ocorrer de forma alternativa: interpessoal. Tal característica reforça ainda mais a importância da cultura nessas empresas.

Apesar da maioria dos teóricos sobre cultura organizacional ter desenvolvido suas idéias com base em dados coletados em grandes empresas, verificamos que as tipologias consagradas da academia ajudaram a posicionar uma pequena empresa de tecnologia com pouco mais de 04 anos de vida. Confirmamos qualitativamente um alto grau de coerência entre o conjunto de características de um arquétipo cultural e as evidências empíricas.

À “estrutura” atual da nTime corresponde uma cultura da pessoa, do consenso, do macho, cuidadosa, *fuzzy*, de desenvolvimento, da adhocracia, do engenheiro. Conforme previsto ao final da revisão teórica, a nova “estrutura” da nTime (modelo desejado) demanda algumas mudanças compatíveis, passando à cultura da tarefa, do consenso, do apostador, integrativa, excelente, de desenvolvimento, do mercado, da estrela.

Ao longo de seus 04 anos de vida da nTime, notamos que seu histórico mostra uma elevada resiliência de seus membros, ou seja, as mudanças foram implementadas com facilidade. Por outro lado, uma característica da nTime que nos chamou a atenção desde o início é a quantidade de sócios: Eram 11 sócios em 2003 e 10 sócios em 2004. Reconhecemos que as decisões estratégicas eram mais demoradas pois sempre se buscava o consenso. Porém, como grande parte da empresa participou de tais decisões, então as atividades diárias são comandadas e/ou executadas com grande motivação e forte compromisso. Entendemos que o grande número de sócios explica boa parte da grande resiliência da empresa.

Segundo CUSUMANO e SELBY (1996, p.52-53) no livro “Os Segredos da Microsoft”, o próprio Bill Gates teria dito que “existe uma teoria segundo a qual os desenvolvedores jamais devem trabalhar para alguém que não seja capaz de redigir milhares de linhas de código diariamente pois eles se sentem ofendidos. Portanto, todo o gerenciamento do desenvolvimento concentra-se simplesmente nos desenvolvedores e geralmente naquele que tinha escrito maior número de códigos”. As lições aprendidas com a demissão do primeiro diretor técnico em 2003 parecem reforçar essa “teoria” mencionada por Bill Gates.

Enfim, acreditamos que a mudança cultural será viabilizada através:

- (a) da recente contratação do gerentes de parcerias e gerente de relacionamento.
- (b) da recente contratação do gerente de finanças.
- (c) da futura contratação do diretor de tecnologia.
- (d) do futuro diretor administrativo (nomeado pelo investidor-de-risco).

Para efeitos comparativos, apresentamos na tabela 22 uma descrição de cada fase evolutiva da nTime:

Tabela 22 - As fases da nTime, baseado em KOBERG, ROSSE e BERGH (1994).

variável	fase Embrionica (jun.2000~jun.2001)	fase Emergente (jul.2001~out.2004)	fase Expansiva (desejada em 2005)
políticas de RH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderança técnica ▪ treinamento técnico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderança comercial ▪ treinamento co- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderança marketing ▪ treinamento ge-

	▪ foco em inovação	mercial ▪ foco em vendas	rencial ▪ foco em gestão
socialização de novos membros	▪ sem estrutura ▪ apenas fundadores	▪ pouca estruturada ▪ disseminação da cultura dos fundadores	▪ estruturada ▪ fusão da cultura original com investidores
sistema de comunicação	▪ tudo é informado a todos	▪ separação em temas comercial e técnico	▪ eficiente sistema de informações
organização do processo de trabalho	▪ 100% são sócios ▪ não há delegação ▪ fase heróica	▪ 80% são sócios ▪ pouca delegação ▪ poder centralizado	▪ 20% são sócios ▪ delegação moderada ▪ poder descentralizado
pessoal	▪ 8 pessoas	▪ 30 pessoas	▪ parcerias / spinoff

6.3

Adequação com a Teoria de Personalidade

Conforme previsto na revisão bibliográfica (capítulo 2), os três principais fatores esperados numa empresa inovadora de alto desempenho são: curiosidade, consciência e extroversão.

Os resultados (capítulo 5) comprovaram a forte presença destes fatores entre os sócios e os gerentes da nTime. Entre os colaboradores, os principais fatores são: curiosidade, amabilidade e extroversão. Daí, concluímos que as personalidades atuais estão bem adequadas à estrutura e situação atual da empresa.

Segundo um diretor da empresa, “a responsabilidade com nossos clientes e parceiros aumentou na mesma proporção do aumento de nosso faturamento! Já não temos tanta liberdade como no início pois antes não tínhamos nada a perder e agora já construímos uma reputação”. Assim, acreditamos que, ao longo do tempo, os próprios compromissos assumidos com os clientes e parceiros da nTime passarão a moldar as personalidades dos sócios e gerentes no sentido de reforçar o fator consciência. Aqui identificamos a origem do “Dilema do Empreendedor” de CHRISTENSEN (1997).

6.4

Adequação com a Teoria de Desempenho

Com base nos resultados obtidos pela aplicação do questionário de mapeamento de talentos gerenciais (capítulo 5), observamos que os sócios se complementam uns aos outros entre meta-competências empreendedoras (maior ênfase), administrativas, conceituais e relacionais (menor ênfase).

Acreditamos que o término do mestrado em administração de empresas de dois diretores da empresa reforçará a ênfase em competências administrativas da nTime, facilitando a transição estratégica para a fase expansiva.

Por outro lado, com a saída dos “anjos” (sócios investidores) e de um diretor da área comercial, observamos um enfraquecimento na meta-competência relacional. Daí, a nTime deverá estar atenta sobre a necessidade eventual de reforçar sua equipe comercial.

Concluimos que as meta-competências previstas na teoria estão todas fortemente presentes na nTime.

6.5

Adequação com a Teoria de Aprendizagem

Durante as entrevistas e a construção do modelo sistêmico da empresa nTime, pudemos perceber a importância da comunicação e das interações (relações) entre as pessoas para a criação da visão comum compartilhada por todos os integrantes da empresa. Daí, a prática de se utilizar listas amplas de endereços de email (comercial@ntime, desenvolvimento@ntime, sócios@ntime, etc) se mostrou muito adequada para facilitar o compartilhamento da visão comum. No entanto, tal prática já apresenta sinais de saturação pois atualmente (julho/2004), cada executivo da empresa costuma receber diariamente mais de 100 emails, 5 telefonemas e 2 mensagens-instantâneas.

Outrossim, a aprendizagem ⇔ mudança organizacional em empresas emergentes pode diferir significativamente do mesmo processo em empresas maduras, considerando, por exemplo a forte onipresença dos sócios e a grande escassez de recursos.

6.6

Adequação com a Teoria de Empreendedorismo

O GEM 2002 mostrou as mais fortes correlações entre o TAE de base tecnológica com:

- dados demográficos:
 - (a) matrículas na educação de terceiro grau;
 - (b) número de computadores *per capita*;
 - (c) participação da informática no PIB; e
 - (d) proporção de usuários da Internet *per capita*.
- dados estruturais:
 - (a) abertura do mercado;
 - (b) postura dos empreendedores;
 - (c) qualidade do regime de propriedade intelectual;
 - (d) qualidade dos programas de empreendedorismo;
 - (e) apoio ao empreendedorismo femenino.

Quanto às características demográficas, claramente percebemos que empresas de software demandam formação superior e familiaridade com Internet. Quanto às características estruturais, vale destacar: (a) a janela de oportunidade surgida com o Java+Linux em meados da década de 1990, abrindo um novo e imenso mercado em todo o mundo; (b) a política de alianças estratégicas imple-

mentada pelas empresas; (c) a criação de legislação brasileira de proteção de propriedade intelectual de software no Brasil; (d) ao programa de incubadora de negócios nas universidades PUC-Rio e UFRJ.