

Referências Bibliográficas

8.1

Teoria de Sistemas

- BEER, S. **Cibernética Na Administração**. São Paulo: IBRASA, 1979.
- BERTALANFFY, L. **General System Theory**. New York: George Braziller, 1998.
- BRAUN, W. **The System Archetypes**, 2002. Disponível em <http://www.uni-klu.ac.at/~gossimit/pap/sd/wb_sysarch.pdf> Acesso em: abr.2004.
- CAPRA, F. **A Teia da Vida**, São Paulo: Editora Cultrix, 1996.
- CHECKLAND, P. **Systems Thinking, Systems Practice**, Londres: John Wiley and Sons, 1981.
- CHURCHMAN, C. W. **The Design Of Inquiring Systems: Basic Concepts of Systems and Organizations**. Nova Iorque: Basic Books Inc, 1971.
- ESPEJO, R. et al. **Organizational Transformation and Learning – A Cybernetic Approach to Management**, Chichester: Wiley, 1996.
- FIEDLER-FERRARA, N.; PRADO, C. P. C. – **Caos: Uma Introdução**. São Paulo: Edgar Blücher, 1995.
- FLOOD, R.L. **A Brief Review of Peter B. Checkland's Contribution to Systemic Thinking**. Systemic Practice and Action Research, v. 13, n. 6, p. 723-731, 2000.
- GIOVANNINI, F. **As Organizações e a Complexidade: Um Estudo dos Sistemas de Gestão da Qualidade**. São Paulo: 2002. 218p. Dis-

sertação de Mestrado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

- GLEICK, J. **Caos, a Criação de uma Nova Ciência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.
- HO, K. K. J.; SCULLI, D. **Organizational Theory and Soft Systems Methodologies**. The Journal of Management Development, v.13, n. 7, p. 47-59, 1994.
- ING, D. **Russell L. Ackoff and the Advent of Systems Thinking**. IBM Corp - Advanced Business Institute, 1999.
- KAY, J. J.; BOYLE, M. **An Ecosystem Approach for Sustainability: Addressing the Challenge of Complexity**. Futures, v.31, n.7, p. 721-742, 1999.
- KOESTLER, A.; SMYTHIES, J. **Beyond Reductionism**. Londres: Hutchinson, 1969.
- KIENHOLZ, A. **Systems ReThinking: An Inquiring Systems Approach to the Art and Practice of the Learning Organization**, Alice Kienholz Associates, 1999.
- KLIR, G. J. **Facets of Systems Science**. Nova Iorque: Plenum Press, 1997.
- KLIR, G. J. **Systems Science**. Nova Iorque: Binghamton University, 2002.
- HOLBROOK, M. B. **Adventures in Complexity: An Essay on Dynamic Open Complex Adaptive Systems, Butterfly Effects, Self-Organizing Order, Coevolution, the Ecological Perspective, Fitness Landscapes, Market Spaces, Emergent Beauty at the Edge of Chaos, and All that Jazz**, Academy of Marketing Science, 2003. 181p.
- MATURANA, H.; VARELA, F.; URIBE, R. **Autopoiesis: The Organization of Living Systems, its Characterization and a Model**. Biosystems, n.5, p.187-96, 1974.

- MATURANA, H.; VARELA, F. **A Árvore do Conhecimento**. Campinas: Psy, 1995.
- MATURANA, H.; VARELA, F. **De Máquinas e Seres Vivos: Autopie-se – A Organização do Vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- MATURANA, H.; BUNNELL, P. – **Biosphere, Homosphere and Robosphere: What Has That To Do With Business?** Disponível em <<http://www.solonline.org/res/wp/maturana/index.html>> Acesso em: jun.2004.
- MORIN, E. **O Método 3: O Conhecimento do Conhecimento**. Porto Alegre: Editora Sulina, 1999.
- MORIN, E. **O Método 4: As Idéias**, Porto Alegre: Editora Sulina, 1998.
- PRIGOGINE, I.; STENGERS, I. **Order Out Of Chaos**. Nova Iorque: Bantam, 1984.
- PRIGOGINE, I. **O Fim das Certezas: Tempo, Caos e As Leis da Natureza**. São Paulo: Editora UNESP, 1996.
- SÁ CARVALHO, L. C. **Reflexões Empíricas sobre a Abordagem Sistêmica na Organização, Buscando a Prática apesar da Perplexidade**. RAP, 1994.
- SVYANTEK, D. J.; DESHON, R. P. **Organizational Attractors: A Chaos Theory Explanation of Why Cultural Change Efforts Often Fail**. Public Administration Quarterly, v. 17, n. 3, p. 339-355, Fall 1993.
- SVYANTEK, D. J.; BROWN, L. L. **Complex Systems, Time and Graphical Analysis Oof Organizational Behavior**. International Journal of Organizational Analysis, v. 9, n. 4, p. 354-368, 2001.
- WEINBERG, G. M. **Introduction To General Systems Thinking**, New York: John Wiley, 1975.
- WHEATLEY, M. **Organizations as Living Systems**. The Systems Thinker, Cambridge: Pegasus Communications Inc., 1996.

8.2

Cultura e Personalidade Organizacionais

- ALVESSON, M.; BERG, P. O. **Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview**. Nova Iorque: Walter de Gruyter, 1992.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. **Teoria Crítica e Abordagens Pós-Modernas para Estudos Organizacionais**. In Clegg, Hardy e Nord, Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- BARNEY, J. B. **Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?** Academy of Management Review, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BION, W. R. **Experiências Com Grupos**. Rio de Janeiro: Imago, 1975.
- BRUMMANS, B. H. J. M.; PUTNAM, L. L. **New Directions in Organizational Culture Research**, Organization, v. 10, n. 3, p. 640-644, 2003.
- CALÁS, M. B.; ARIAS, M. E. **Compreendendo as Organizações Latino-Americanas: Transformação ou Hibridização?** in Motta, P. e Caldas, M., Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- CARRIERI, A. P. **A Cultura no Contexto dos Estudos Organizacionais: Breve Estado da Arte**. Belo Horizonte: UFMG, 2002. In: O Fim do 'Mundo Telemig': A Transformação das Significações Culturais em uma Empresa de Telecomunicações. Tese de Doutorado - Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais.
- CASTRO, D. P. V. **Tipologias Culturais e Ciclos de Vida Organizacionais: Um Estudo De Caso**. Rio de Janeiro: PUC-IAG, 2004. Dissertação de Mestrado – Instituto de Administração e Gestão, Pontifícia Universidade Católica.

- CERCAL, M. **Instrumento De Avaliação da Cultura Organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- CURVELLO, J. J. A. **Cultura Organizacional**, apostila do curso de especialização em Gestão da Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: USP-ECA, 1998.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of the Corporate Life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- DENISON, D. R. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1990.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR, F. E. **Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis**. Journal of Marketing, v.57, n.1, p. 23-37, ABI INFORM Global, 1993.
- DONNELLY, R. **The Interrelationship of Planning with Corporate Culture on Creation of Shared Values**. Managerial Planning, v.32, mai-jun, 1984.
- FLETCHER, B.; JONES, F. **Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit**. Managerial Auditing Journal; v.7, n.6, p. 30-36, 1992.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional, Grandes Temas em Debate**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jun-set 1991.
- GOLDBERG, L. R. **A Broad-Bandwidth, Public-Domain, Personality Inventory Measuring the Lower-Level Facets of Several Five-Factors Models**. Personality Psychology in Europe, v.7, p.7-28, 1999.
- GORDON, G. **The Interrelationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance**. In: Kilmann, R. et al. Gaining Control of Corporate Culture. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

- HANDY, C. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar.,1978.
- HANDY, C. **Deuses da Administração: Como Enfrentar as Constantes Mudanças da Cultura Organizacional**. São Paulo: Vértice, 1987.
- HATCH, M. J. **The dynamics of organizational culture**, Academy of Management. The Academy of Management Review, v. 18, n. 4, p. 657-693, out 1993.
- HARRIS, S. G. **Organizational Culture and Individual Sensemaking – A Schema-based Perspective**. Organization Science, v.5, n. 3, p. 309-321, ago 1994.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values**. Beverly Hills: Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G. et al. **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases**. Administrative Science Quarterly, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.
- HOFSTEDE, G. **ITIM Creating Cultural Competence**, 2003. Disponível em <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php> Acesso em: nov.2004.
- KLUCKHON, C. **Values and Value Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification**. In Parsons, T.; SHILS, C. (Orgs.) **Toward a General Theory of Action**, p. 388-433. Cambridge: Harvard University Press, 1951.
- KLUCKHON, F. R.; STRODTBECK, F. L. **Variations in Value Orientations**. Evanston: Row, 1961.
- LEDFORD, G.; COHEN, S. **Developing Effective Self-Managing Work Teams In Service Organizations**. Artigo apresentado na Western Academy of Management, Lake Tahoe, 1997.
- LEITÃO, S. P.; CARVALHO, P. R. P. **Organizações de Aprendizagem: Resistências Culturais**. RAP, v. 33, n. 4, p. 23-46, jul-ago 1999.

- LUNDY, O.; COWLING, A. **Strategic Human Resource Management**. Londres: Routledge, 1996.
- MCCRAE, R. R.; COSTA, P. T. **Toward a New Generation of Personality Theories: Theoretical Contexts for the Five-Factor Model**, in WIGGINS, J. S. **The Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives**, p.51-87 Nova Iorque: Guilford, 1996.
- MARKOULIDES, G. A.; HECK, R.H. **Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model**. *Organization Science*, v.4, n. 1, p.197-206, 1993.
- MARTIN, J.; FELDMAN, M. S.; HATCH, M.J.; SITKIN, S. B. **The Uniqueness Paradox in Organizational Stories**. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 438-453, set 1983.
- MCSWEENEY, B. **Hofstede's Model of National Cultural Differences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis**. *Human Relations*, v. 55, n. 1, p. 89-118, jan 2002.
- MONTEIRO, C. D.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N. **Cultura e Mudança Organizacional: Em Busca da Compreensão Sobre O Dilema das Organizações**, 2001. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/buscas.htm>> Acesso em: ago.2004.
- MORGAN, G. **Imagens Da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- NAMENWIRTH, J. Z.; WEBER, R. P. **Dynamics of Culture**. Winchester: Allen & Unwin, 1987.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. **People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit**. *Academy of Management Journal*, v. 34, p. 487-516, 1991.

- PALTHE, J.; KOSSEK, E. E. **Subcultures and Employment Modes: Translating HR Strategy into Practice**. Journal of Organizational Change Management, v. 16, n.3, p. 287-308, 2003.
- PETTIGREW, A. **On Studying Organizational Cultures**. Administrative Science Quarterly. v.24, p. 570-581, 1979.
- PETTIGREW, A. **A Cultura Das organizações É Administrável?** In Fleury, M.T. e Fleury, A. Aprendizagem e Inovação Organizacional, São Paulo: Atlas, 1995.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SATHE, V. **How to Decipher and Change Organizational Culture: Managing Corporate Culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- SAXBY, C.L. et al. **Environmental Scanning And Organizational Culture**. Marketing Intelligence & Planning, v.20, n. 1, p. 28-34, 2002.
- SCHEIN, E. H. **The Role of the Founder in Creating Organizational Culture**. Organizational Dynamics, v. 12, p. 13-28, 1983.
- SCHEIN, E. H. **How Culture Forms, Develops and Changes**. In: Kilmann, R. et al. Gaining Control of Corporate Culture. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture And Leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- SETHIA, N.; VON GLINOW, M. A. **Arriving At Four Cultures by Managing The Reward System**. In: Kilmann, R. et al. Gaining Control of Corporate Culture. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SPINK, P. **Discurso e Ideologia Gerencial: Reflexões a partir da Experiência Brasileira**. In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P (org.) Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- TICHY, N. M. **Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics**. São Francisco: Jossey-Bass Wiley, 1983.
- TOMEI, P. A. **A Gerência da Cultura como Ferramenta de Competitividade**. Apostila de aula do mestrado acadêmico do Instituto de Ad-

ministração e Gestão. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.

- TOMEI, P. A. **Os Modismos Gerenciais e a Cultura Organizacional**. Apostila de aula do mestrado acadêmico do Instituto de Administração e Gestão. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2002.
- VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. **Cultural Organization: Fragments of a Theory**. In: Frost, P. et al. *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage, 1985.
- WIENER, N. **Cybernetics**. Massachusetts: MIT Press, 1948.
- YEUNG, A. K. O. et al. **Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment**. In: *Research in Organization Change and Development*. Greenwich: JAI Press, v. 5, p. 59-81, 1991.
- ZAMMUTO, R. F.; KRAKOWER, J. Y. **Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture**. *Research in Organizational Change and Development*, v. 5, p. 83-114, 1991.

8.3

Mudança e Aprendizagem Organizacionais

- BECKHARD, R.; HARRIS, R. T. **Organizational Transitions: Managing Complex Change**. Massachusetts: Addison Wesley, 1987.
- BLOCKLESBY, J. **Using Soft Systems Methodology to Identify Competence Requirements in Human Resource Management**. *International Journal of Manpower*, v.16, n.5, p.70-85, 1995.
- BOOD, R. P. **Images of Unfolding Diversification Projects: Charting Organizational Learning in Small and Medium-Sized Enterprises from a Cognitive Perspective**. Netherlands: Eburon, 2001.
- CHECKLAND, P.; SCHOLLES, J. **Soft Systems – Methodology In Action**. Chichester: John Wiley and Sons, 1990.

- DUTTA, D. K. e CROSSAN, M. M. **Understanding Change: What Can We ‘Learn’ from Organizational Learning?** Ontário: University of Western Ontario, 2003.
- FLOOD, R. L. **Fifth Discipline: Review and Discussion.** Systemic Practice and Actions Research, v. 3, p. 259-273, 1998.
- GUPTA, Y. P.; CHIN, D. C. W. **Organizational Life Cycle: A Review and Proposed Directions for Research.** Denver: University of Colorado, 1994.
- HURLEY, R. F.; Hult, G. T. M. **Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An integration and Empirical Examination,** Journal of Marketing, v.62, n.3; p. 42-54, jul 1998.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **The Social Psychology of Organizations.** Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1978.
- KIM, D. H. **The Link Between Individual and Organizational Learning.** Management Review, v.35, n. 1, p. 37-50, 1993.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. **Choosing Strategies for Change.** Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p. 106-114, mar-abr 1979.
- LEAVITT, H. J. **Applied Organization Change in Industry.** In: COOPER, W.; LEAVITT, H.; SHELLY, M. **New Perspectives On Organization Research.** Nova Iorque: John Wiley, 1964.
- MARIOTTI, H. **Cognição, Sociedade e o Novo Autoritarismo: Uma Análise de Algumas Abordagens Científicas e suas Conseqüências Éticas.** São Paulo: Uninove-Eccos, v.2, n.1, p. 27-44, 2000.
- MATURANA, H. **Emoções e Linguagem na Educação e na Política.** Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.
- NEVIS, E. C. et al. **Understanding Organization as Learning System,** Sloan Management Review, p. 73-85, 1995.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

- ROBERTSON, P. J.; ROBERT, S.; PORRAS, J. I. **Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model**. Academy of Management Journal, p. 619-634, 1993.
- SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, P. **A Quinta Disciplina, A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- SINN, J. S. **A Comparison of Interactive Planning and Soft Systems Methodology: Enhancing the Complementarist Position**. Systemic Practice and Action Research, v.11, n. 4, p. 435- 453, ago 1998.

8.4

Empreendedorismo Tecnológico

- BABSON COLLEGE; LONDON BUSINESS SCHOOL. **Global Entrepreneurship Monitoring - Empreendedorismo no Brasil, Relatório Global 2002**. Curitiba, 2003. 76p.
- BABSON COLLEGE; LONDON BUSINESS SCHOOL. **Global Entrepreneurship Monitoring - Empreendedorismo no Brasil, Relatório Global 2003**. Curitiba, 2004. 98p.
- BINDER, R.; FLORES, J. **Pesquisa sobre o Mercado de Capital de Risco**. Associação Brasileira de Capital de Risco e Thomson Venture Economics, 2003.
- BRANSCOMB, L.M. e AUERSWALD, P.E. – **Taking Technical Risks: How Innovators, Managers And Investors Manage Risk IN High-Tech Innovations**, 2001.
- **Capital De Risco No Brasil: Marco Legal E Experiência Internacional**, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2003.
- Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. **Capital de Risco no Brasil: Experiência Recente e Perspectivas**. Rio de Janeiro, 2003. 86p.

- CESAR, G. Pólos de Exportação de Software. **Computerworld**. Seção newsletter, 21.julho.2004. Disponível em <http://www.computerworld.com.br> Acesso em jul 2004.
- CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. **Meeting the Challenge of Disruptive Innovation**. Harvard Business Review, v. 78, n. 2, p. 66-76, 2000.
- CUSUMANO, M. A.; SELBY, R.W. – **Os Segredos da Microsoft: Como a Mais Poderosa Empresa de Software do Mundo Cria Tecnologia, Conquista Mercados e Administra Pessoas**. São Paulo: Editora Ática, 1996.
- DENISON, D.; MISHRA, A. **Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness**. Organizational Science, v.6, n. 2, p.204-223, 1995.
- DORNELAS, J. **O Processo Empreendedor nas Empresas Incubadas de Base Tecnológica**. Wellesley: Babson College, 2002.
- GANS, J.S.; STERN, S. **The Product Market and the Market for “Ideas”: Commercialization Strategies for Technology Entrepreneurs**. Melbourne: University of Melbourne, 2002.
- GUDMUNDSON, D. et al. **Innovation in Small Businesses: Culture and Ownership Structure Do Matter**. Journal of Development Entrepreneurship, v. 8, n. 1, p. 1-17, 2003.
- HANNAN, M. et al. **Staying the Course: Early Organization Building and the Success of High-Technology Firms**. Stanford: Stanford University, 2001.
- HSU, D. **Do Venture Capitalists Affect Commercialization Strategies at Start-Ups?** Massachusetts Institute of Technology - Sloan School of Management, 2000.

- HUGHES, T. **American Genesis: A Century of Invention and Technological Enthusiasm, 1870-1970**. Nova Iorque: Viking Penguin, 1989.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. **Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination**. Journal of Marketing, v. 62, p. 42-54, 1998.
- ICHIMURA, E. – **Virtuous Cycle Of Innovation**. Disponível no site <<http://64.233.161.104/search?q=cache:Nutl3oppZlkJ:blogs.salon.com/0002007/2003/05/31.html+%22elliott+ichimura%22+innovation&hl=pt-BR>> Acesso em: mai 2004.
- KANNEBLEY JR, S.; PORTO, G.; PORTO E. P. **Empresas Inovadoras no Brasil: A Busca de um Perfil a Partir da PINTEC/IBGE**. Boletim do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da USP, n. 38, 2004.
- KOBERG, C. S.; ROSSE, J.; BERGH, D. **Toward a Definition and Typology of High Technology Firms**. In GOMEZ-MEJIA, L.R.; LAWLESS, M.W. **Management of Competitive Strategy in High Technology**. Greenwich: Jai Press, p. 3-26, 1994.
- LEONARD, D.; SENSIPER, S. **The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation**. California Management Review, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.
- MACEDO, M. **O Estudo do Perfil Empreendedor em Empresas Familiares**. Florianópolis: UFSC, 2003. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina.
- MAGRETTA, J. **Why Business Models Matter**, Harvard Business Review, v. 80, n. 5, p. 86-92, 2002.
- MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. **Building Organisational Culture That Stimulates Creativity And Innovation**. European Journal of Innovation Management, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.
- MCMILLAN, I. C.; MCGRATH, R. G. **Does Success in Tech Ventures Follows from Better R&D? Think Again**. Wharton Entrepreneurial Research Center - Columbia University, 2004.

- MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (MIT) **Slicing the Knowledge-Based Economy (KBE) in India, China and Brazil: A Tale of Three Software Industries**. Campinas: Softex, 2002.
- MOORE, G. **Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers**. Nova Iorque: Harper Business Book, 1999.
- MOORE, C. **Understanding Entrepreneurial Behavior**. In Pearce II, J. A.; Robinson Jr, R. B. **Academy of Management Best Papers Proceedings**. Chicago: Forty-sixty Annual Meeting of the Academy of Management, 1986.
- NELSON, R. R. **Capitalism as an Engine of Progress**. Research Policy, v. 19, n. 3, p. 193-214, 1990.
- PAIVA JUNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. **Competências Empreendedoras em Comportamentos de Dirigentes de Êxito Socialmente Reconhecido**. In: Enanpad 2003. Disponível em CD-ROM.
- PERRY, T. S. **How Small Firms Innovate: Designing a Culture for Creativity**. Research Technology Management, v. 38, n. 2, p. 14-17, 1995.
- PERVAIZ, K. A. **Culture and Climate for Innovation**. European Journal of Innovation Management, v.1, n. 1; p. 30-50, 1998.
- ROSENBERG, N. **Exploring the Black Box: Technology, Economics and History**. In: Path-Dependent Aspects of Technological Change, p. 9-23. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- SAHLMAN, W. A. **How to Write a Great Business Plan**, Harvard Business Review, p. 1-3, jul-ago 1997.
- SALIM, C. S.; SALIM, H. K.; NASAJON, C.; MARIANO, S. **Administração Empreendedora: Teoria e Prática Usando Estudos de Casos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

- SARASON, Y.; TEGARDEN, L. F. **Exploring a Typology of Technology-Intensive Firms: When Is a Rose a Great Rose?** Journal of High Technology Management Research, v.12, p. 93-112, 2001.
- SHANE, S. **Technology Regimes and New Firm Formation.** R.H. Smith School of Business, v. 47, n. 9, p. 1173-1190, 2002.
- SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **The Art Of Standard Wars.** California Management Review, v. 41, n. 2, p. 8-32, 1999.
- TEECE, D. J. **Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy.** School of Business Administration - University of California, v. 15, p. 285-305, 1986.
- TEECE, D. J. **Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy, Markets For Know-How And Intangible Assets,** California Management Review, v. 40, n. 3, p. 55-79,1998.
- VERSIANI, A. F. **O Empreendedorismo e suas Implicações para a Gestão das Incubadoras de Empresas.** Arcos: PUC-Minas, 2000. Artigo apresentado no X Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Arcos: PUC-Minas, 2000.
- VON HIPPEL, E.; KATZ, R. **Shifting Innovation To Users Via Toolkits,** Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 2002.
- WARSHOFSKY, F. **The Patent Wars: The Battle to Own the World's Technology.** Nova Iorque: Wiley, 1994.

8.5

Desempenho

- BARNEY, J. B. **Gaining And Sustaining Competitive Advantage.** New Jersey: Prentice Hall, 2002.

- BARTLETT, C. A.; GOSHAL, S. **Building Competitive Advantage through People**. MIT Sloan Management Review, v. 43, n. 2, p. 34-41, 2002.
- BROCKLESBY, J. **Using Soft Systems Methodology to Identify Competence Requirements in HRM**. International Journal of Manpower, v.16, n. 5, p. 70-85, 1995.
- GUPTA, O.; PIKE, S.; ROOS, G. **Evaluating Intellectual Capital and Measuring Knowledge Management Effectiveness**. Boston: Performance Measurement Conference, 2002.
- MINTZBERG, H. **Safari da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Organization**. Harvard Business Review, v. 90, p.79-93, 1990.
- ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N.; Edvinsson, L. **Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape**. Nova Iorque: New York University Press, 1998.
- ROOS, G.; GUPTA, O.; PIKE, S.; RYLANDER, A.; JACOBSEN, K. **The Nature of Intellectual Capital**. In: Intellectual Property, KPMG & CBI. Londres: Intellectual Capital Services Ltd, 2001.
- SILVA, J. F. **Desempenho de Indústrias: Impacto das Estratégias Competitivas e Colaborativas**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1997. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia Industrial – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

8.6

Metodologia

- BURRELL, B.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. Inglaterra: Heinemann, 1979.
- CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e Management: Reconciliando o Econômico e o Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

- GIBSON, C. M.; DUNCAN, G.J. **Qualitative/Quantitative Interactions in the New Hope Experiment**. Washington: Association for Public Policy Administration and Management, 1999.
- FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. **Entre a Antropologia e a Psicanálise: Dilemas Metodológicos dos Estudos sobre a Cultura Organizacional**. RAUSP – Revista de Administração, v.32, n.1, p. 23-37, jan-mar 1997.
- FUNTOWICZ, S. O.; RAVETZ, J. R. **Toward a Post-Normal Science: New (?) Approaches to Research**. University of Waterloo, 1993.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GUBA, E. G. **The context of emergent paradigm research**. In: Lincoln, Y. S. (Org.). *Organisational theory and inquiry*. Inglaterra: Sage, 1985.
- KUHN, T. **A Estrutura das Revoluções Científicas**, São Paulo: Perspectiva, 1989.
- JICK, T. D. **Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action**. In: *Administrative Science Quarterly*, v.24, n. 4, p. 602-611, 1979.
- MILES, M. B. **Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis**. In: *Administrative Science Quarterly*, v.24, n. 4, p. 590-601, 1979.
- MILES, A.; HUBERMAN, J. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. Newbury Park: Sage, 1994.
- NOSSITER, V.; BIBERMAN, G. **Using Projective Drawings and Metaphor to Analyze an Organization's Culture**. Baltimore: Northeast Decision Science Institute Proceedings, 1988.
- PERREAULT, W. D.; LEIGH, L. E. **Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments**. *Journal of Marketing Research*, v. 26, n. 2, p. 135-148, 1989.

- PIRSIG, R. M. **Zen e a Arte da Manutenção de Motocicletas: Uma Investigação sobre Valores**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- SINN, J. S. **A Comparison of Interactive Planning and Soft Systems Methodology: Enhancing the Complementarist Position**. Systemic Practice and Action Research, v.11, n. 4, p. 435-453, 1998.
- VAN MAANEN, J. **Reclaiming Qualitative Methods For Organizational Research: A Preface**. Administrative Science Quarterly, v.24, n. 4, p.520-526, 1979.
- VAN MAANEN, J. **The Fact of Fiction in Organizational Ethnography**, 1979. In: **Administrative Science Quarterly, Tales of the Field: On Writing Ethnography**. Chicago: University of Chicago Press, v.24, p. 539-550, 1988.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- YIN, R. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bokman Companhia Editora, 2001.

8.7

Tecnologias Celulares e Internet-Móvel

- ANATEL. Disponível em <<http://www.anatel.org.br>> Acesso em: nov 2004.
- ANDERSEN CONSULTING. Understanding e-Markets, 2000.
- CLARO. Disponível em <<http://www.claro.com.br>> Acesso em: 2003, 2004.
- CNET News. Site americano de notícias especializadas em tecnologia. Disponível em <<http://www.cnetnews.com>> Acesso em: 2003, 2004.
- Oi. Disponível em <<http://www.oioja.com.br>> Acesso em: 2003, 2004.
- GARTNER RESEARCH **NTT DOCOMO i-Mode Wireless Internet Services**. 26.jul.2002.

- TELECO. Site brasileiro especializado em telecomunicações. Disponível em <<http://www.teleco.com.br>> Acesso em: 2003 e 2004.
- TELESP CELULAR **A Revolução da Mobilidade: O Celular no Brasil, de Símbolo de Status a Instrumento de Cidadania**. São Paulo: Plano Editorial, 2002.
- TIM. Disponível em <<http://www.tim.com.br>> Acesso em: 2003, 2004.
- LIMA, J. G. A Descoberta do Talento. **Revista Veja**. São Paulo: n. 1.860, 30.jun.2004.
- VIVO. Disponível em <<http://www.vivo.com.br>> Acesso em: 2003, 2004.
- INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION. **World Telecommunication Indicators Database - 8th Edition**. Publicado em 30.Junho.2004.

Anexo 1

Organização e Complexidade

Segundo GIOVANNINI (2000), um exemplo bastante simples da complexidade da organização humana é a relação entre participação nos lucros, produtividade individual e lucro organizacional: Uma equação de diferença logística é uma forma de representar a mútua causalidade entre dedicação dos funcionários e esforço pelo resultado:

$$L_t = a + b(L_t - 1) + (L_m - L_t - 1) = abL_m L_t - 1 - abL_t - 12$$

onde,

L_t = lucro no período t .

a = efeito da distribuição de lucros nas pessoas (constante).

b = percentual de lucro a ser distribuído entre os funcionários (constante).

L_{t-1} = lucro no período anterior.

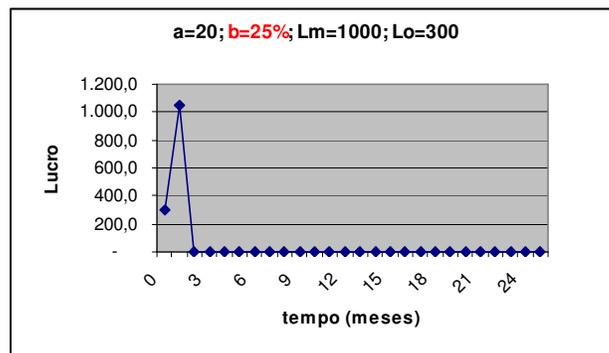
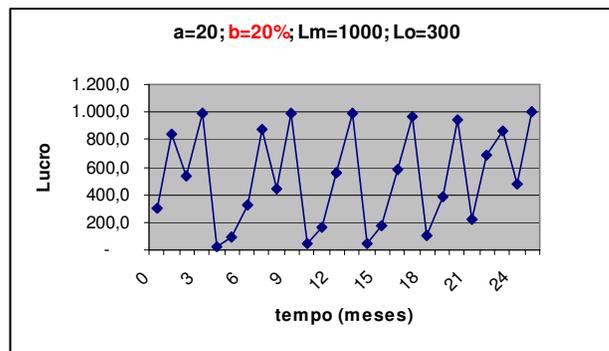
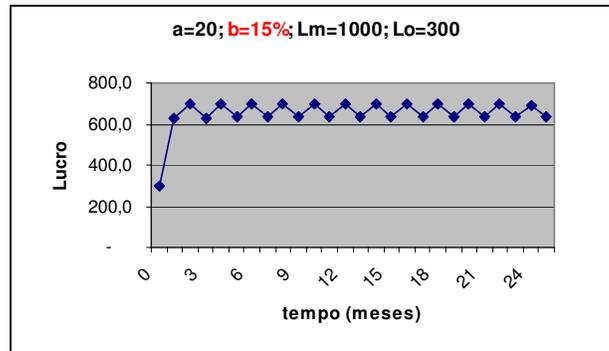
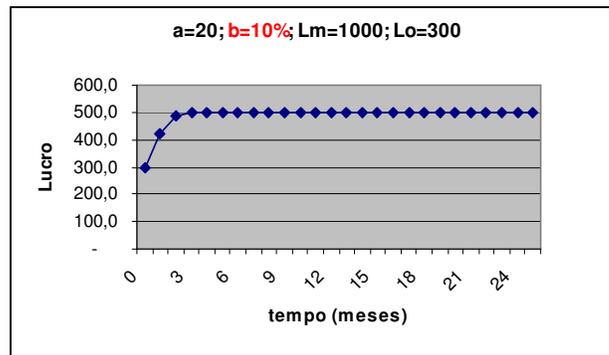
L_m = lucro máximo possível no negócio.

A não linearidade está caracterizada pela mútua causalidade de L_{t-1} : De um lado, L_{t-1} impacta positivamente em L_t pelo componente $abL_m L_{t-1}$, mas de outro lado também impacta negativamente pelo componente abL_{t-1}^2 . Este processo de realimentação é chamado de recursividade.

b=>	9%	10%	11%	14%	15%	16%	19%	20%	21%	24%	25%
0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
1	378,0	420,0	462,0	588,0	630,0	672,0	798,0	840,0	882,0	1.008,0	1.050,0
2	423,2	487,2	546,8	678,3	699,3	705,3	612,5	537,6	437,1	-	-
3	439,4	499,7	545,2	611,0	630,8	665,1	901,9	994,3	1.033,4	-	-
4	443,4	500,0	545,5	665,5	698,6	712,8	336,3	22,5	-	-	-
5	444,2	500,0	545,4	623,3	631,6	655,1	848,2	87,9	-	-	-
6	444,4	500,0	545,5	657,4	698,0	723,0	489,3	320,8	-	-	-
7	444,4	500,0	545,5	630,6	632,4	640,8	949,6	871,6	-	-	-
8	444,4	500,0	545,5	652,2	697,4	736,5	182,0	447,6	-	-	-
9	444,4	500,0	545,5	635,1	633,0	621,0	565,7	989,0	-	-	-
10	444,4	500,0	545,5	648,9	696,9	753,2	933,6	43,4	-	-	-
11	444,4	500,0	545,5	637,9	633,7	594,9	235,5	166,1	-	-	-
12	444,4	500,0	545,5	646,7	696,4	771,2	684,2	554,2	-	-	-
13	444,4	500,0	545,5	639,7	634,3	564,7	821,0	988,3	-	-	-
14	444,4	500,0	545,5	645,3	695,9	786,6	558,4	46,4	-	-	-
15	444,4	500,0	545,5	640,8	634,9	537,1	937,1	177,0	-	-	-
16	444,4	500,0	545,5	644,5	695,4	795,6	224,1	582,6	-	-	-
17	444,4	500,0	545,5	641,6	635,4	520,4	660,8	972,7	-	-	-
18	444,4	500,0	545,5	643,9	695,0	798,7	851,7	106,1	-	-	-
19	444,4	500,0	545,5	642,0	636,0	514,6	479,9	379,4	-	-	-
20	444,4	500,0	545,5	643,5	694,5	799,3	948,5	941,8	-	-	-
21	444,4	500,0	545,5	642,3	636,5	513,3	185,8	219,3	-	-	-
22	444,4	500,0	545,5	643,3	694,1	799,4	574,7	684,8	-	-	-
23	444,4	500,0	545,5	642,5	636,9	513,1	928,8	863,3	-	-	-
24	444,4	500,0	545,5	643,1	693,7	799,5	251,4	472,0	-	-	-
25	444,4	500,0	545,5	642,6	637,4	513,1	715,1	996,9	-	-	-

Conforme descrito por GIOVANNINI (2002), apesar das grandes limitações da equação acima (pois consideramos a e b constantes), a condição de mútua causalidade em uma equação simples pode gerar uma situação de incerteza (caos) bastando realizar algumas iterações para valores pré-definidos para a, b e L0.

Mantendo $a=20$, $L_m=1000$ e $L_0=300$, selecionamos abaixo os gráficos (séries temporais) para $b=10%$, $b=15%$, $b=20%$ e $b=25%$:



Para cada valor do parâmetro “b”, identificamos os seguintes padrões:

- b=10%: convergência para um valor aproximado de \$500.
- b=15%: oscilação entre dois valores, aproximadamente \$637 e \$694.

- $b=20\%$: oscilação extrema entre os valores \$0 e \$1000.

- $b=25\%$: “morte” do sistema.

O efeito contido nessa simples equação logística é chamado “crowding” (efeito do crescimento populacional sobre as condições de reprodução e sobrevivência de uma espécie). Tal efeito representa a disputa por recursos escassos (tais como tempo, capacidade, talentos e informação), muito presente na vida das organizações.

Anexo 2

Roteiro da Entrevista com Diretor Técnico.

Introdução:

1. Apresentação dos objetivos da pesquisa.
2. Perguntar sobre a formação acadêmica e a carreira profissional.

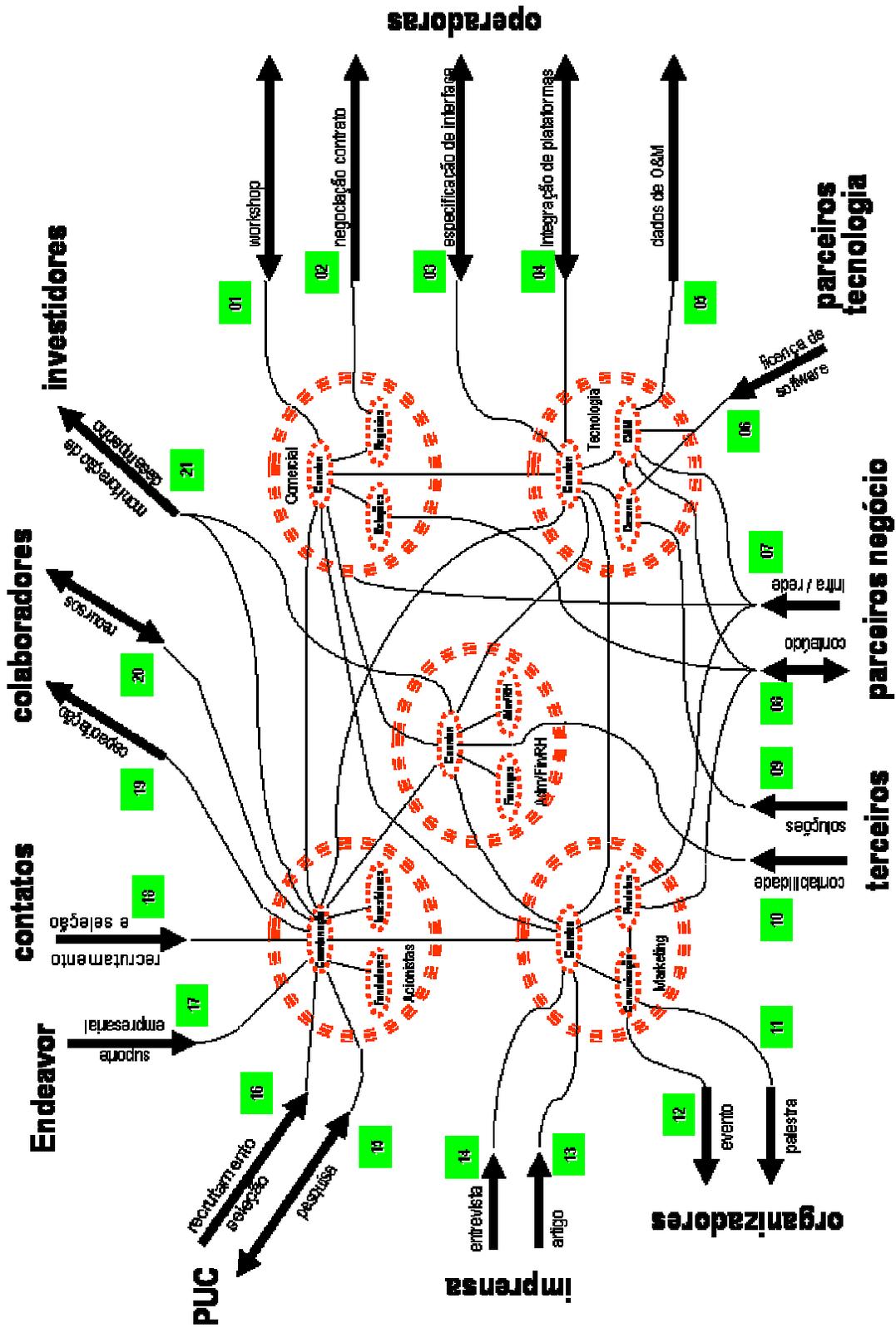
(confirmar o relaxamento, conforto e disposição do entrevistado)

Modelagem:

1. Quais os principais problemas enfrentados pela área técnica atualmente?
2. Quais as principais entidades com quem a área técnica mantém relações?
3. Quais os principais efeitos que a área técnica deve causar no ambiente?
4. Quais são as principais relações da área técnica com o ambiente?
5. Como e quando acontecem tais relações?
6. Quais as entidades (subsistemas) internos da área técnica?
7. Quais as relações de cada subsistema?
8. Quais os objetivos da área técnica?
9. Como as relações atuais contribuem para o atingimento dos objetivos?
10. Existem métricas para avaliação de desempenho individual ou grupal?

Desenhar versões do modelo sistêmico em conjunto com o entrevistado até chegar a um consenso.

Modelo Sistêmico da nTime (desejado: horizonte 2005).



Descrição dos relacionamentos do nível “0”

relac.	descrição
01	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nome: ▪ definição: ▪ descrição: ▪ sincronismo: ▪ comentários:
02	idem.
03	idem.
04	idem.
05	idem.
06	idem.
07	idem.
08	idem.
09	idem.
10	idem.
11	idem.
12	idem.
13	idem.
14	idem.
15	idem.
16	idem.
17	idem.
18	idem.
19	idem.
20	idem.
21	idem.

A descrição dos relacionamentos não foi necessária pois o objetivo da pesquisa era simplesmente construir o modelo sistêmico para servir de visão compartilhada da empresa em sua mudança profunda.

Anexo 4

Questionários Respondidos

Apresentamos a seguir três conjuntos de questionários:

- (1) mapeamento cultural e eventos históricos;
- (2) posicionamento evolutivo segundo a tipologia de empreendedorismo;
- (3) avaliação das meta-competências.

Mapeamento Cultural – Dados e Impressões Pessais.

Por favor, preencha os campos abaixo...

00	identificação: - nome: Arthur C F dos Santos - email: asantos@ntime.com.br - fone: 21 96593711 data: 28/07/04
01	formação: - profissão: Engenheiro de Computacao - escola: PUC – Sao Bento
02	heróis ou ídolos: - infância: Ayrton Senna, Zico, Didi - atualmente: Dalai Lama
03	pontos fortes de sua personalidade: inteligente, dedicado, sensível, honesto, amigo
04	maior necessidade de melhoria pessoal: aumentar o grau de organizacao e responsabilidade
05	atividades de lazer: - esporte: futebol, academia, praia - cultura: cinema, video
06	comunicação: - hábitos periódicos de leitura: 0 - gosta de escrever? Nao muitos erros gramaticais? Nao
07	estilo de vida: - jeito de ser: <u>tento</u> nao me preocupar antecipadamente com as coisas, e aproveitar bem o tempo livre - jeito de se vestir: visto de tudo
08	principais valores pessoais: - honestidade - sensibilidade - preocupacao com o proximo
09	mitos/lendas da empresa (ex: história ou estória mais contada ao funcionário novo): Casos engraçados ...
10	rituais da empresa (ex: cerimonia repetitivo de prova+entrevista+integração p/ recrutamento): Churrasco durante o ano
11	ambiente de trabalho: - atual: informal - ideal: nem tao informal, mas com mais grau de responsabilidade
12	qual a empresa referencial do mercado e por quê: ???
13	quantidade aproximada de regras/normas - atual: muito poucas - ideal: mais, com certeza, mas tentando sempre levar em conta o fator humano e visando aumentar a produtividade e bem estar de todos
14	política de bônus: - já experienciou salário-variável? Nao - é favorável ou contra o bônus por desempenho? Favoravel
15	podéria sugerir três indicadores para avaliar seu próprio desempenho? - metas - tarefas cumpridas x alocadas - documentacao e qualidade do codigo

Mapeamento Histórico – Principais Eventos (desde fundação até hoje).

Por favor, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Criacao da waptotal
02	Primeiro contrato (Selig) – jogos wap
03	Entrada na Incubadora-PUC
04	Criacao da nTime
05	Saida de todos os socios dos empregos secundarios
06	Entrada Roger
07	Quiz da Copa – primeira aplicacao SMS nossa com escala
08	Contrato com a Vivo
09	Recebimento do primeiro salarios e os aumentos q se seguiram
10	Ida para o Rio Sul
11	Premio Endeavor empreendedores
12	
13	
14	
15	

Mapeamento Cultural – Parte 1.

Por favor, preencha os campos abaixo...

00	identificação: - nome: Leonardo Constantino C. da R. e Oliveira - email: leo@ntime.com.br - fone: 21-9645-3540 idade: 27
01	formação: - profissão: Engenharia de Computação - escola: PUC/RJ
02	heróis ou ídolos: - infância: superman - atualmente: superman
03	pontos fortes de sua personalidade: Inquisidor Curioso Mente aberta
04	maior necessidade de melhoria pessoal: Egocentrismo
05	atividades de lazer: - esporte: doom 3 - cultura: leitura, cinema, música
06	comunicação: - hábitos periódicos de leitura: blogs, sites, jornais, livros, revistas - gosta de escrever? sim Muitos erros gramaticais? não
07	estilo de vida: - jeito de ser: despojado - jeito de se vestir: casual
08	principais valores pessoais: - "Não faça aos outros, o que não gostaria que fizessem a você." - Honestidade -
09	mitos/lendas da empresa (ex: história ou estória mais contada ao funcionário novo): Como a empresa surgiu da cabeça – e do suor – de 5 malucos
10	rituais da empresa (ex: cerimonial repetitivo de prova+entrevista+integração p/ recrutamento): Não tem nada repetitivo
11	como é o ambiente de trabalho físico+pessoal (utilize apenas adjetivos, ex: divertido, sério, etc): - atual: divertido, barulhento - ideal: divertido, silencioso
12	qual a empresa referencial do mercado e por quê: Do mercado móvel não tem. Do mercado de desenvolvimento de software, Microsoft.
13	quantidade aproximada de regras/normas: - atual: 21,9911489 / PI - ideal: COS(20) – na boa, que que vc quer medir com isso?
14	política de bônus: - já experienciou salário-variável? Não. Mas sou a favor de divisão de receita. - é favorável ou contra o bônus por desempenho? Contra. Gera animosidade desnecessariamente.
15	podia sugerir três indicadores para avaliar seu próprio desempenho? - Número de linhas de código / número de bugs encontrados - -

Mapeamento Histórico – Principais Eventos (desde fundação até hoje).

Por favor, se possível, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Agosto a Novembro / 2000 Criação do framework de jogos WAP
02	2001 Criação da Waptotal
03	2001 Criação do Mobile Desktop
04	2002 Contrato com a Telesp Celular do Escritório Móvel
05	2002 Desenvolvimento do Quiz da Copa, que tornou-se a plataforma QuizSMS
06	2003 Desenvolvimento do Mobile Mail
07	2004 Desenvolvimento do ChaTV
08	2005 Lançamento do Mobile Desktop 2.0
09	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

Mapeamento Cultural – Parte 1.

Por favor, preencha os campos abaixo...

00	identificação: - nome: Daniela Silva de Lima - email: daniela.lima@nTime.com.br - fone: 3301-7343/9871-7330 idade: 26
01	formação: - profissão: Contadora - escola: UniverCidade
02	heróis ou ídolos: - infância: Ayrton Senna - atualmente: meus pais
03	pontos fortes de sua personalidade: Sinceridade
04	maior necessidade de melhoria pessoal: querer me aperfeiçoar mais na minha profissão, crescer profissionalmente
05	atividades de lazer: - esporte: caminhar, fazer ginástica - cultura: livros, cinema, teatro
06	comunicação: - hábitos periódicos de leitura: jornal e revistas - gosta de escrever? As vezes Muitos erros gramaticais? alguns
07	estilo de vida: - jeito de ser: alegre, extrovertida, amiga - jeito de se vestir: da forma que eu me sinto bem
08	principais valores pessoais: - Honestidade - Sinceridade - Integridade
09	mitos/lendas da empresa (ex: história ou estória mais contada ao funcionário novo): Geralmente falam da fase inicial da empresa de quando estávamos na Incubadora, de que como eram as instalações, as necessidades que passamos e etc... As vezes comentam de reuniões engraçadas que já ocorreram com pessoas importantes
10	rituais da empresa (ex: cerimonial repetitivo de prova+entrevista+integração p/ recrutamento): Para recrutamento de estagiário divulgamos a vaga na CCESP ou em listas de emails. Porém a maioria dos estagiários que trabalham aqui vieram através de indicação de quem já trabalhava aqui.
11	como é o ambiente de trabalho físico+pessoal (utilize apenas adjetivos, ex: divertido, sério, etc): - atual: divertido - ideal: divertido
12	qual a empresa referencial do mercado e por quê: Não tenho nenhuma empresa que seja uma referência pois todas tem qualidades e tem defeitos, so quem trabalha nelas que realmente sabem.
13	quantidade aproximada de regras/normas: - atual: poucas - ideal: quanto menor regras a empresa tiver melhor será a produtividade, ambiente de trabalho. Empresa que tem muita "regrinha" deixa o funcionário insatisfeito e com isso segue as regras ao pé da letra. Na minha opinião regras básicas a empresa tem que ter mas tem que ser bom para os dois lados (funcionário e empresa)
14	política de bônus: - já experienciou salário-variável? Não - é favorável ou contra o bônus por desempenho? Favorável, pois o bônus representa a valorização que uma pessoa pode ter, o lado financeiro é importante pelo reconhecimento
15	poderia sugerir três indicadores para avaliar seu próprio desempenho? - Produtividade - Lucratividade

Mapeamento Histórico – Principais Eventos (desde fundação até hoje).

Por favor, se possível, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	No ano em que entrei teve a Telexpo Wireless em setembro de 2002 que foi quando a maioria das pessoas da empresa foram para São Paulo e eu fiquei uma semana praticamente sozinha no escritório
02	Churrasco em Petrópolis
03	Confraternização de fim de ano em dezembro de 2003 no Bar do Mosca
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

Mapeamento Histórico – Principais Eventos (desde fundação até hoje).

Por favor, se possível, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Maio 2001: primeiras conversas entre amigos para criação de um projeto
02	Julho 2001: montagem inicial da empresa
03	Novembro 2001: abertura legal da empresa
04	Julho 2001: primeiro contrato
05	Outubro 2001: primeira fatura
06	Janeiro 2002: mudança para incubadora PUC-Rio
07	Julho 2002: 1º case de sucesso com o Quiz da Copa
08	Janeiro 2003: duas grandes operadoras como grandes clientes
09	Setembro 2003: aprovação no processo da Endeavor
10	Marco 2004: conversas com potencial investidor
11	
12	
13	
14	
15	

Mapeamento Cultural – Parte 1.

Mapeamento Histórico – Principais Eventos (desde fundação até hoje).

Por favor, se possível, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Ntime 2001 – sala na PUC – somente os sócios + Henrique na empresa programando o primeiro protótipo do que veio a ser o Escritório Móvel
02	Varias noites viradas na PUC no inicio programando. Algumas pessoas entrando na empresa – Luizinho, Rodrigo (ex-Dani), Arakaki Ficando com maior responsabilidade por algumas parte da aplicação Mobile Desktop, tendo reconhecimento dos sócios da ntime pelo trabalho realizado. Mudança de sala no prédio da Incubadora
03	Venda do Escritório Móvel para Telesp Celular Viagem para São Paulo na Vivo instalando Escritório Móvel nas pessoas chaves no prédio da Telesp Celular Venda do Escritório Móvel para Telefônica Rio / Telabahia / TCO
04	Preparação do Quiz Copa em Petrópolis – Cyber, Arthur e Marcelo Mais pessoas entrando na nTime para ajudar nos projetos – Eithan, Julio, Paulinha, Pedro Terra – projeto para manter o que o Terra Mobile tinha no ar – entrada da Luciana
05	Serviço da Racimec que mais tarde veio a dar origem a um grande projeto que mudou bastante e direcionou a empresa para um outro patamar, cultura. projetos WapPush Gateway, Senhor da Guerra
06	Entrada do segmento Brew, contratação de um ex-estagiario da Wiz (Luisão), contratação de um pessoa sênior – Costa para gerenciar essa área da empresa devido a sua experiência em C/C++. Projeto Racimec – maquinas com GPRS e CDMA sendo iniciado
07	Mudança para a Torre do Rio Sul (devido a Racimec) Alegria de todos do ambiente novo Rio Sul Inicio de novos projetos – Mobile Mail Entrada do Franklin p/ cuidar da direção financeira da empresa
08	Cancelamento do Projeto Racimec saída do Franklin entrada de diversas novas pessoas, se deu em varias fases da empresa
09	Contato com pessoas da Microsoft devido a viagens e convites da microsoft. Devido ao projeto da Racimec tambem. Mudança na tecnologia a ser usada nos produtos da ntime – de java/linux para microsoft/.NET
10	nTime virar empresa parceira da microsoft – Certified Partner
11	Muitos projetos surgindo, Quizes, Brew, Mobile Mail, etc... Falta de organização, pressa para fazer tudo ao mesmo tempo.
12	
13	
14	
15	

Mapeamento Histórico – Principais Eventos (desde fundação até hoje).

Por favor, se possível, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Telexpo 2002 - primeiro evento quando entrei. Muito material de divulgação, idéias novas, momento muito marcante.
02	Saída da Incubadora / ida para o Rio Sul – nova etapa, nova postura da empresa. Deixávamos de ser uma empresa incubada para ganharmos vida própria.
03	Tela Viva Móvel – interessante como mesmo quando a nTime já estava consolidada, ainda conseguimos criar um hype com o Chat TV. Não deixamos o evento ‘passar em branco’.
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

Mapeamento Histórico – Principais Eventos (desde fundação até hoje).

Por favor, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Desenvolvimento na fumaça do quarto do Marcelo
02	Reunião para decidir o novo nome da empresa....antiga Wap Total e nova nTime
03	Carnaval em Petrópolis, fazendo meu primeiro jogo wap
04	Mudança para a Incubadora da Puc
05	Cada funcionário com sua própria máquina
06	Mudança para a Torre do Rio Sul
07	
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

Mapeamento Cultural – Parte 1.

Por favor, preencha os campos abaixo...

00	identificação: - nome: Leonardo Sales - email: lsales@ntime.com.br - fone: 21 25379157 idade: 23
01	formação: - profissão: Publicitário. - escola: ESPM
02	heróis ou ídolos: - infância: - atualmente:
03	pontos fortes de sua personalidade: carismático e bem humorado
04	maior necessidade de melhoria pessoal: Enfrentar as pessoas expondo insatisfações pessoais
05	atividades de lazer: - esporte: - cultura: tocar violão
06	comunicação: - hábitos periódicos de leitura: mensais - gosta de escrever? Sim Muitos erros gramaticais? Nada que o word não corrija ☺
07	estilo de vida: - jeito de ser: feliz - jeito de se vestir: despojado
08	principais valores pessoais: - amigo - sinceridade - perseverança
09	mitos/lendas da empresa (ex: história ou estória mais contada ao funcionário novo):
10	rituais da empresa (ex: cerimonial repetitivo de prova+entrevista+integração p/ recrutamento): Churrasco anual
11	como é o ambiente de trabalho físico+pessoal (utilize apenas adjetivos, ex: divertido, sério, etc): - atual: divertido porem com uma certa tensão - ideal: divertido e organizado
12	qual a empresa referencial do mercado e por quê: Microsoft, pois atingiu a excelência regendo uma empresa de talentos de diversas culturas diferentes. Todos sempre visando o sucesso.
13	quantidade aproximada de regras/normas: - atual: poucas - 10 - ideal: 20 – 25
14	política de bônus: - já experienciou salário-variável? Não - é favorável ou contra o bônus por desempenho? sim
15	poderia sugerir três indicadores para avaliar seu próprio desempenho? - resultado - crescimento profissional - maturidade

Mapeamento Histórico – Principais Eventos (desde fundação até hoje).

Por favor, se possível, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Criação da empresa e da idéia
02	Incubação
03	Conquista de clientes
04	Mudança para o Rio Sul.
05	Infra-estrutura – organização da sala
06	Organização de equipes por áreas ou projetos
07	Churrasco de integração
08	Reconhecimento do mercado – Ser indicado para projetos grandes e estratégicos para operadoras e empresas.
09	Processo de aporte de capital por fundos de investimentos.
10	
11	
12	
13	
14	
15	

Mapeamento Cultural – Parte 1.

Por favor, preencha os campos abaixo...

00	identificação: - nome: Julio Brafman - email: julio.brafman@ntime.com.br - fone(21) 2236-2435 idade: 22
01	formação: - profissão: Engenheiro - escola: Instituto de Tecnologia ORT
02	heróis ou ídolos: - infância: Batman - atualmente: Tarja Turunen
03	pontos fortes de sua personalidade: Confiança
04	maior necessidade de melhoria pessoal: Musical
05	atividades de lazer: - esporte: VolleyBall - cultura: Tecladista de uma banda de Heavy Metal
06	comunicação: - hábitos periódicos de leitura: Jornal, Sherlock Holmes e Agatha Christie - gosta de escrever? Sim Muitos erros gramaticais? Mais ou menos
07	estilo de vida: - jeito de ser: Rebelde - jeito de se vestir: Normal
08	principais valores pessoais: - Família - Amigos - Trabalho
09	mitos/lendas da empresa (ex: história ou estória mais contada ao funcionário novo): As personalidades de cada funcionário da empresa
10	rituais da empresa (ex: cerimonial repetitivo de prova+entrevista+integração p/ recrutamento): As festas de integração da empresa, almoços coletivos,
11	como é o ambiente de trabalho físico+pessoal (utilize apenas adjetivos, ex: divertido, sério, etc): - atual: liberal, divertido, responsável, dedicação - ideal: organizado
12	qual a empresa referencial do mercado e por quê: Microsoft, por ser a uma empresa de sucesso
13	quantidade aproximada de regras/normas: - atual: - ideal:
14	política de bônus: - já experienciou salário-variável? Não - é favorável ou contra o bônus por desempenho? Dependendo de como for aplicada favorável, pois muitas das vezes isso pode influenciar no ambiente da empresa.
15	poderia sugerir três indicadores para avaliar seu próprio desempenho? - Dedicção - Responsabilidade - Interesse

Mapeamento Histórico – Principais Eventos (desde fundação até hoje).

Por favor, se possível, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Churrasco da nTime junho de 2003 de confraternização
02	Churrasco da nTime em outubro de 2003 de confraternização
03	Sun TechDay em 2003
04	PDC da Microsoft em 2004
05	Lançamento do MobileMail em Dezembro de 2003 na Vivo e na Claro
06	
07	
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

Mapeamento Cultural – Parte 1.

Por favor, preencha os campos abaixo...data: 30 ago 04

00	identificação: - nome: thiago conde silva figueiro - email: eu@tcs.eng.br - fone:55 21 22670098 idade: 26
01	formação: - profissão: engenheiro - escola: puc-rio
02	heróis ou ídolos: - infância: homem aranha, meu avô - atualmente: joe strummer, tanenbaum
03	pontos fortes de sua personalidade: curiosidade, honestidade, responsabilidade
04	maior necessidade de melhoria pessoal: paciencia
05	atividades de lazer: - esporte: volei, wake-board, bicicleta - cultura: leitura, boteco, viagens
06	comunicação: - hábitos periódicos de leitura: como assim? Geralmente leio algo todo dia... - gosta de escrever? sim Muitos erros gramaticais? nope
07	estilo de vida: - jeito de ser (parece o orkut isso aqui) Sei lá... procuro sempre ver as coisas com humor. - jeito de se vestir: fujo das lojas de mauricinhos – procuro roupas exclusivas não pelo preço.
08	principais valores pessoais: - amigos - cultura - disposição
09	mitos/lendas da empresa (ex: história ou estória mais contada ao funcionário novo): Todo mundo vai ficar se dar bem, ficar rico, ganhar muita grana.
10	rituais da empresa (ex: cerimonial repetitivo de prova+entrevista+integração p/ recrutamento): Inexiste até onde eu sei. Cada um entrou de um jeito. Alguns com prova, outros por indicação, outros por recrutamento etc.
11	como é o ambiente de trabalho físico+pessoal (utilize apenas adjetivos, ex: divertido, sério, etc): - atual: descontraído - ideal: descontraído, equipado, comprometido
12	qual a empresa referencial do mercado e por quê: Nunca pensei nessa questão e acho que a "graça" da nTime é não tentar imitar uma empresa existente.
13	quantidade aproximada de regras/normas: - atual: ?? - ideal: ??
14	política de bônus: - já experienciou salário-variável? sim - é favorável ou contra o bônus por desempenho? sim
15	podia sugerir três indicadores para avaliar seu próprio desempenho? - delivery no prazo combinado - uptime da infraestrutura - custo benefício em investimentos

Mapeamento Histórico – Principais Eventos (desde fundação até hoje).

Por favor, se possível, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Abril/03 -> minha entrada na empresa
02	Finalização da montagem da sala no Rio Sul, como divisórias, baias, mesas etc
03	Implantação do sistema Nagios, para monitoração dos nossos produtos. Até então só sabíamos que algo estava fora do ar quando éramos avisados por terceiros (clientes, parceiros etc)
04	Lançamento do jogo Sr. Da Guerra.
05	Contratação do Leonardo Hilário. Ele fez uma grande diferença no dia-a-dia da empresa e no próprio comercial.
06	Mudança do datacenter de Campinas (Comsat) para Rio de Janeiro (comDomínio). Foi feito com um orçamento de pouco mais de R\$1.000 reais e nos proporcionou um salto de qualidade muitas vezes maior que este gasto.
07	Parceria com a Microsoft. Mudou o rumo de desenvolvimento e planejamento da empresa drasticamente. Ainda não sabemos se para o bem ou para o mal – vai demorar a aparecer resultados.
08	Convite para participação da elaboração da nova plataforma de WapPush da Vivo. A nTime bateu em concorrentes de peso, como Openwave .
09	Entrada na Oi. Estava difícil chegar a um acordo por lá mas finalmente conseguimos entrar com o Sr. Da Guerra e o Quiz SMS.
10	Projeto Blackfish executado com sucesso. Valeu o esforço da equipe técnica do projeto, pois é gritante a diferença do moral da nTime antes e depois.
11	Convite para elaboração do XnoopY, um projeto que é extremamente delicado por levar a discordâncias internas na Vivo. A escolha da nTime para ajuda na especificação e a posterior eliminação da necessidade de concorrência mostram a confiança na nossa empresa.
12	
13	
14	
15	

Posicionamento Evolutivo – Parte 2.

Por favor, preencha os campos abaixo...

data:

00	identificação: - nome: Leonardo Constantino - email: leo@ntime.com.br - data de admissão: 2000	idade: 27
----	---	-----------

Por favor, ordene por ordem crescente e por fase (“1” = mais importante; “11” = menos importante):

Características da empresa (*)	Fase=>	Embrionária (pós-fundação)	Emergente (pós-Angels)	Crescimento (pós-VC)
1. objetivos claros e planos compatíveis		5	2	
2. metas ousadas e inovadoras		1	1	
3. integração social e operação coordenada		6	3	
4. contato com administração superior		7	4	
5. iniciativa pessoal, liberdade de agir/arriscar		2	5	
6. estímulo a discussão aberta de conflitos		3	6	
7. expectativas claras de desempenho/resultado		8	9	
8. expectativas altas de resultado e responsabilidade		9	8	
9. orientação para ação e senso de urgência		10	10	
10. compensação fixo+variável+bônus+ações		11	11	
11. treinamento e auto-desenvolvimento		4	7	

(*) Gordon (1985)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Embrionária** (pós-fundação):

Cultura da empresa	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora					X
2. detalhista, precisa e analítica			X		
3. orientada a resultados			X		
4. orientada para pessoas				X	
5. orientada para equipes				x	
6. competitiva e agressiva		X			
7. constante e estável	X				

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Emergente** (pós-angels):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						X
2. detalhista, precisa e analítica					X	
3. orientada a resultados					X	
4. orientada para pessoas					X	
5. orientada para equipes			X			
6. competitiva e agressiva					X	
7. constante e estável			X			

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Crescimento** (pós-venture capital):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						
2. detalhista, precisa e analítica						
3. orientada a resultados						
4. orientada para pessoas						
5. orientada para equipes						
6. competitiva e agressiva						
7. constante e estável						

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Como seu chefe define o sucesso dele? (volume de lucros? atendimento ao cliente? cumprimento de prazo? aumento de orçamento?) Aumento de orçamento
02	Como você define a regra para alocação de recompensas? Desempenho e pro-atividade
03	Você pode descrever alguma decisão tomada por alguém na empresa que tenha sido bem recebida? Contribuições, idéias
04	Você pode descrever alguma decisão que não tenha dado certo? Quais foram as conseqüências para o tomador da decisão? Investir em quase 1 ano num projeto que não foi concluído.
05	Você pode descrever uma crise ou um evento crítico que tenha ocorrido recentemente na empresa? Qual foi a reação dos dirigentes? O que foi aprendido com esta experiência? Saída de férias de 2 sócios que trabalham no principal produto da empresa. Desdobramento por parte de todos e uma pausa no desenvolvimento por 2 semanas. Planejamento.

Por favor, marque a alternativa (coluna) que melhor representa a sua opinião:

Afirmações	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
Sinto-me à vontade para questionar as ordens dadas pelo meu chefe.						
Meu chefe pune severamente quando os trabalhos não são entregues no prazo.						
Meu chefe acredita que "o resultado final é que conta".						
Meu chefe é sensível aos problemas e necessidades pessoais.						
Boa parte da minha avaliação depende de quanto eu trabalho bem com meus colegas.						
Freqüentemente, sinto-me nervoso e tenso quando chego ao trabalho.		X				
Meu chefe parece preferir a estabilidade à mudança.						
Meu chefe me estimula a desenvolver idéias novas e originais.						
Meu chefe tem pouca tolerância às idéias superficiais.						
Meu chefe preocupa-se mais com a maneira pela qual cheguei a uma conclusão do que com a conclusão em si.						
Meu chefe desaprova um colega que está ajudando o outro com seus deveres.						
Pessoas mais agressivas e competitivas têm uma grande vantagem nesta empresa.		X				
Meu chefe me estimula a olhar o mundo de uma maneira diferente.						

fonte: Robbins (2002).

Mapeamento Cultural – Parte 2.

Por favor, preencha os campos abaixo...

data:01.10.2004

00	identificação: - nome: Daniela Silva de Lima - email: daniela.lima@nTime.com.br - data de admissão: 24.03.2002	idade: 26
----	---	-----------

Por favor, ordene por ordem crescente e por fase (“1” = mais importante; “11” = menos importante):

Características da empresa (*)	Fase=>	Embriônica (pós-fundação)	Emergente (pós-Angels)	Crescimento (pós-VC)
1. objetivos claros e planos compatíveis			9	
2. metas ousadas e inovadoras			8	
3. integração social e operação coordenada			10	
4. contato com administração superior			2	
5. iniciativa pessoal, liberdade de agir/arriscar			3	
6. estímulo a discussão aberta de conflitos			11	
7. expectativas claras de desempenho/resultado			5	
8. expectativas altas de resultado e responsabilidade			1	
9. orientação para ação e senso de urgência			4	
10. compensação fixo+variável+bônus+ações			6	
11. treinamento e auto-desenvolvimento			7	

(*) Gordon (1985)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Embriônica** (pós-fundação):

Cultura da empresa	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora					
2. detalhista, precisa e analítica					
3. orientada a resultados					
4. orientada para pessoas					
5. orientada para equipes					
6. competitiva e agressiva					
7. constante e estável					

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Emergente** (pós-angels):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						x
2. detalhista, precisa e analítica					x	
3. orientada a resultados				x		
4. orientada para pessoas			x			
5. orientada para equipes			x			
6. competitiva e agressiva		x				
7. constante e estável				x		

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Crescimento** (pós-venture capital):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						
2. detalhista, precisa e analítica						
3. orientada a resultados						
4. orientada para pessoas						
5. orientada para equipes						
6. competitiva e agressiva						
7. constante e estável						

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Como seu chefe define o sucesso dele? (volume de lucros? atendimento ao cliente? cumprimento de prazo? aumento de orçamento?)
02	Como você define a regra para alocação de recompensas?
03	Você pode descrever alguma decisão tomada por alguém na empresa que tenha sido bem recebida?
04	Você pode descrever alguma decisão que não tenha dado certo? Quais foram as conseqüências para o tomador da decisão?
05	Você pode descrever uma crise ou um evento crítico que tenha ocorrido recentemente na empresa? Qual foi a reação dos dirigentes? O que foi aprendido com esta experiência?

Por favor, marque a alternativa (coluna) que melhor representa a sua opinião:

Afirmações	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
Sinto-me à vontade para questionar as ordens dadas pelo meu chefe.						x
Meu chefe pune severamente quando os trabalhos não são entregues no prazo.			x			
Meu chefe acredita que "o resultado final é que conta".					x	
Meu chefe é sensível aos problemas e necessidades pessoais.						x
Boa parte da minha avaliação depende de quanto eu trabalho bem com meus colegas.				x		
Freqüentemente, sinto-me nervoso e tenso quando chego ao trabalho.		x				
Meu chefe parece preferir a estabilidade à mudança.		x				
Meu chefe me estimula a desenvolver idéias novas e originais.					x	
Meu chefe tem pouca tolerância às idéias superficiais.		x				
Meu chefe preocupa-se mais com a maneira pela qual cheguei a uma conclusão do que com a conclusão em si.		x				
Meu chefe desaprova um colega que está ajudando o outro com seus deveres.		x				
Pessoas mais agressivas e competitivas têm uma grande vantagem nesta empresa.		x				
Meu chefe me estimula a olhar o mundo de uma maneira diferente.					x	

Mapeamento Cultural – Parte 2.

Por favor, preencha os campos abaixo...

data:

00	identificação: - nome: Rafael Duton - email: duton@nTime.com.br - data de admissão: 2000/fundador	idade: 27
----	--	-----------

Por favor, ordene por ordem crescente e por fase (“1” = mais importante; “11” = menos importante):

Características da empresa (*)	Fase=>	Embrionária (pós-fundação)	Emergente (pós-Angels)	Crescimento (pós-VC)
1. objetivos claros e planos compatíveis		9	6	
2. metas ousadas e inovadoras		2	1	
3. integração social e operação coordenada		8	10	
4. contato com administração superior		11	11	
5. iniciativa pessoal, liberdade de agir/arriscar		1	2	
6. estímulo a discussão aberta de conflitos		4	5	
7. expectativas claras de desempenho/resultado		7	7	
8. expectativas altas de resultado e responsabilidade		3	4	
9. orientação para ação e senso de urgência		5	3	
10. compensação fixo+variável+bônus+ações		10	9	
11. treinamento e auto-desenvolvimento		6	8	

(*) Gordon (1985)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Embrionária** (pós-fundação):

Cultura da empresa	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora					X
2. detalhista, precisa e analítica				X	
3. orientada a resultados			X		
4. orientada para pessoas			X		
5. orientada para equipes			X		
6. competitiva e agressiva				X	
7. constante e estável		X			

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Emergente** (pós-angels):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						X
2. detalhista, precisa e analítica					X	
3. orientada a resultados					X	
4. orientada para pessoas					X	
5. orientada para equipes					X	
6. competitiva e agressiva					X	
7. constante e estável				X		

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Crescimento** (pós-venture capital):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						
2. detalhista, precisa e analítica						
3. orientada a resultados						
4. orientada para pessoas						
5. orientada para equipes						
6. competitiva e agressiva						
7. constante e estável						

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Como seu chefe define o sucesso dele? (volume de lucros? atendimento ao cliente? cumprimento de prazo? aumento de orçamento?) atualmente com o lucro
02	Como você define a regra para alocação de recompensas? Produtividade, adequação ao espírito da empresa
03	Você pode descrever alguma decisão tomada por alguém na empresa que tenha sido bem recebida? Mudança para o modelo de CLT que implica em remuneração imediata menor
04	Você pode descrever alguma decisão que não tenha dado certo? Quais foram as conseqüências para o tomador da decisão? Delegar mal delegado Não obter o que precisava
05	Você pode descrever uma crise ou um evento crítico que tenha ocorrido recentemente na empresa? Qual foi a reação dos dirigentes? O que foi aprendido com esta experiência? Falta de compromisso com os horários. Expor e reclamar publicamente com todos Que é informal mas não é bagunça

Por favor, marque a alternativa (coluna) que melhor representa a sua opinião:

Afirmações	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
Sinto-me à vontade para questionar as ordens dadas pelo meu chefe.						X
Meu chefe pune severamente quando os trabalhos não são entregues no prazo.				X		
Meu chefe acredita que "o resultado final é que conta".				X		
Meu chefe é sensível aos problemas e necessidades pessoais.				X		
Boa parte da minha avaliação depende de quanto eu trabalho bem com meus colegas.					X	
Freqüentemente, sinto-me nervoso e tenso quando chego ao trabalho.	X					
Meu chefe parece preferir a estabilidade à mudança.			X			
Meu chefe me estimula a desenvolver idéias novas e originais.				X		
Meu chefe tem pouca tolerância às idéias superficiais.				X		
Meu chefe preocupa-se mais com a maneira pela qual cheguei a uma conclusão do que com a conclusão em si.				X		
Meu chefe desaprova um colega que está ajudando o outro com seus deveres.					X	
Pessoas mais agressivas e competitivas têm uma grande vantagem nesta empresa.					X	
Meu chefe me estimula a olhar o mundo de uma maneira diferente.				X		

fonte: Robbins (2002).

Mapeamento Cultural – Parte 2.

Por favor, preencha os campos abaixo...

data:

00	identificação: - nome: Fabio Neves de Freitas - email: ffreitas@globo.com - data de admissão: agosto 2001	idade: 28
----	--	-----------

Por favor, ordene por ordem crescente e por fase (“1” = mais importante; “11” = menos importante):

Características da empresa (*)	Fase=>	Embrionária (pós-fundação)	Emergente (pós-Angels)	Crescimento (pós-VC)
1. objetivos claros e planos compatíveis		10	10	
2. metas ousadas e inovadoras		8	9	
3. integração social e operação coordenada		9	8	
4. contato com administração superior		7	6	
5. iniciativa pessoal, liberdade de agir/arriscar		2	7	
6. estímulo a discussão aberta de conflitos		6	5	
7. expectativas claras de desempenho/resultado		3	1	
8. expectativas altas de resultado e responsabilidade		4	2	
9. orientação para ação e senso de urgência		5	3	
10. compensação fixo+variável+bônus+ações		11	11	
11. treinamento e auto-desenvolvimento		1	4	

(*) Gordon (1985)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Embrionária** (pós-fundação):

Cultura da empresa	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora			x		
2. detalhista, precisa e analítica		x			
3. orientada a resultados			x		
4. orientada para pessoas		x			
5. orientada para equipes	x				
6. competitiva e agressiva			x		
7. constante e estável		x			

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Emergente** (pós-angels):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora			x			
2. detalhista, precisa e analítica			x			
3. orientada a resultados					x	
4. orientada para pessoas				x		
5. orientada para equipes	x					
6. competitiva e agressiva				x		
7. constante e estável			x			

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Crescimento** (pós-venture capital):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora			x			
2. detalhista, precisa e analítica			x			
3. orientada a resultados					x	
4. orientada para pessoas				x		
5. orientada para equipes			x			
6. competitiva e agressiva				x		
7. constante e estável				x		

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Como seu chefe define o sucesso dele? (volume de lucros? atendimento ao cliente? cumprimento de prazo? aumento de orçamento?) Não sei
02	Como você define a regra para alocação de recompensas? Não existe
03	Você pode descrever alguma decisão tomada por alguém na empresa que tenha sido bem recebida?
04	Você pode descrever alguma decisão que não tenha dado certo? Quais foram as conseqüências para o tomador da decisão?
05	Você pode descrever uma crise ou um evento crítico que tenha ocorrido recentemente na empresa? Qual foi a reação dos dirigentes? O que foi aprendido com esta experiência? Diversos problemas com aplicação Quiz. Apagar os Incêndios. Espero que tenha sido aprendido que desenvolver na pressa não traz bons resultados e que isso é resultado das decisões tomadas no passado, espero que entendam que milagres não existem com bits.

Por favor, marque a alternativa (coluna) que melhor representa a sua opinião:

Afirmações	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
Sinto-me à vontade para questionar as ordens dadas pelo meu chefe.						x
Meu chefe pune severamente quando os trabalhos não são entregues no prazo.				x		
Meu chefe acredita que "o resultado final é que conta".						x
Meu chefe é sensível aos problemas e necessidades pessoais.				x		
Boa parte da minha avaliação depende de quanto eu trabalho bem com meus colegas.				x		
Freqüentemente, sinto-me nervoso e tenso quando chego ao trabalho.					x	
Meu chefe parece preferir a estabilidade à mudança.			x			
Meu chefe me estimula a desenvolver idéias novas e originais.				x		
Meu chefe tem pouca tolerância às idéias superficiais.				x		
Meu chefe preocupa-se mais com a maneira pela qual cheguei a uma conclusão do que com a conclusão em si.				x		
Meu chefe desaprova um colega que está ajudando o outro com seus deveres.				x		
Pessoas mais agressivas e competitivas têm uma grande vantagem nesta empresa.					x	
Meu chefe me estimula a olhar o mundo de uma maneira diferente.				x		

fonte: Robbins (2002).

Mapeamento Cultural – Parte 2.

Por favor, preencha os campos abaixo...

data: 01/09/2004

00	identificação: - nome: Gustavo Ribas Pereira - email: Gustavo.ribas@ntime.com.br - data de admissão: Ago / 2002	idade: 30
----	--	-----------

Por favor, ordene por ordem crescente e por fase (“1” = mais importante; “11” = menos importante):

Características da empresa (*)	Fase=>	Embrionária (pós-fundação)	Emergente (pós-Angels)	Crescimento (pós-VC)
1. objetivos claros e planos compatíveis		5	5	
2. metas ousadas e inovadoras		4	7	
3. integração social e operação coordenada		8	6	
4. contato com administração superior		9	8	
5. iniciativa pessoal, liberdade de agir/arriscar		3	9	
6. estímulo a discussão aberta de conflitos		10	11	
7. expectativas claras de desempenho/resultado		2	3	
8. expectativas altas de resultado e responsabilidade		1	1	
9. orientação para ação e senso de urgência		6	4	
10. compensação fixo+variável+bônus+ações		11	10	
11. treinamento e auto-desenvolvimento		7	2	

(*) Gordon (1985)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Embrionária** (pós-fundação):

Cultura da empresa	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora					x
2. detalhista, precisa e analítica			x		
3. orientada a resultados					x
4. orientada para pessoas				x	
5. orientada para equipes			x		
6. competitiva e agressiva					x
7. constante e estável			x		

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Emergente** (pós-angels):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						x
2. detalhista, precisa e analítica					x	
3. orientada a resultados						x
4. orientada para pessoas					x	
5. orientada para equipes						x
6. competitiva e agressiva						x
7. constante e estável				x		

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Crescimento** (pós-venture capital):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora					x	
2. detalhista, precisa e analítica						x
3. orientada a resultados						x
4. orientada para pessoas				x		
5. orientada para equipes						x
6. competitiva e agressiva					x	
7. constante e estável						x

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Como seu chefe define o sucesso dele? (volume de lucros? atendimento ao cliente? cumprimento de prazo? aumento de orçamento?) - Acredito que é quando o cliente e as outras áreas da equipe ficam satisfeitos.
02	Como você define a regra para alocação de recompensas?
03	Você pode descrever alguma decisão tomada por alguém na empresa que tenha sido bem recebida? - Maior disciplina nos horários. As pessoas viram que era preciso.
04	Você pode descrever alguma decisão que não tenha dado certo? Quais foram as conseqüências para o tomador da decisão? - Sinceramente, não lembro
05	Você pode descrever uma crise ou um evento crítico que tenha ocorrido recentemente na empresa? Qual foi a reação dos dirigentes? O que foi aprendido com esta experiência? - Problemas com ausencia de funcionarios. Os horários passaram a ser mais rigidios. Achei bom isso.

Por favor, marque a alternativa (coluna) que melhor representa a sua opinião:

Afirmações	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
Sinto-me à vontade para questionar as ordens dadas pelo meu chefe.						x
Meu chefe pune severamente quando os trabalhos não são entregues no prazo.				x		
Meu chefe acredita que "o resultado final é que conta".				x		
Meu chefe é sensível aos problemas e necessidades pessoais.						x
Boa parte da minha avaliação depende de quanto eu trabalho bem com meus colegas.						x
Freqüentemente, sinto-me nervoso e tenso quando chego ao trabalho.				x		
Meu chefe parece preferir a estabilidade à mudança.		x				
Meu chefe me estimula a desenvolver idéias novas e originais.						x
Meu chefe tem pouca tolerância às idéias superficiais.			x			
Meu chefe preocupa-se mais com a maneira pela qual cheguei a uma conclusão do que com a conclusão em si.				x		
Meu chefe desaprova um colega que está ajudando o outro com seus deveres.		x				
Pessoas mais agressivas e competitivas têm uma grande vantagem nesta empresa.				x		
Meu chefe me estimula a olhar o mundo de uma maneira diferente.				x		

fonte: Robbins (2002).

Mapeamento Cultural – Parte 2.

Por favor, preencha os campos abaixo...

data:19/08/2004

00	identificação: - nome: Henrique Rangel Lins - email: henrique.rangel@ntime.com.br - data de admissão: 1/12/2003	idade: 24
----	--	-----------

Por favor, ordene por ordem crescente e por fase (“1” = mais importante; “11” = menos importante):

Características da empresa (*)	Fase=>	Embrionária (pós-fundação)	Emergente (pós-Angels)	Crescimento (pós-VC)
1. clareza de direção-missão-visão		8	10	
2. alcance organizacional		6	3	
3. integração social		1	5	
4. contato com administração superior		3	4	
5. iniciativa pessoal		2	8	
6. resolução de conflitos		5	6	
7. clareza de desempenho-resultado		10	9	
8. ênfase no desempenho-resultado		9	1	
9. orientação para ação		4	2	
10. compensação fixo+variável+bônus+ações		11	11	
11. desenvolvimento de RH (treinamento)		7	7	

(*) Gordon (1985)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Embrionária** (pós-fundação):

Cultura da empresa	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora					x
2. detalhista, precisa e analítica			x		
3. orientada a resultados				x	
4. orientada para pessoas				x	
5. orientada para equipes			x		
6. competitiva e agressiva		x			
7. constante e estável	x				

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Emergente** (pós-angels):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						x
2. detalhista, precisa e analítica			x			
3. orientada a resultados			x			
4. orientada para pessoas			x			
5. orientada para equipes			x			
6. competitiva e agressiva		x				
7. constante e estável			x			

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Crescimento** (pós-venture capital):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						
2. detalhista, precisa e analítica						
3. orientada a resultados						
4. orientada para pessoas						
5. orientada para equipes						
6. competitiva e agressiva						
7. constante e estável						

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Como seu chefe define o sucesso dele? (volume de lucros? atendimento ao cliente? cumprimento de prazo? aumento de orçamento?) Consolidação da Empresa no Mercado
02	Como você define a regra para alocação de recompensas? Não acho que isso exista no momento
03	Você pode descrever alguma decisão tomada por alguém na empresa que tenha sido bem recebida? Acho que todas as decisões que não acarretaram problemas acabam sendo bem sucedidas, ou seja, a maioria das decisões até a presente data.
04	Você pode descrever alguma decisão que não tenha dado certo? Quais foram as conseqüências para o tomador da decisão? O jogo de tiro para brew, onde não houve uma pesquisa prévia da área de marketing e comercial. Por isso o dev teve que desenvolver 3 vezes o mesmo jogo.
05	Você pode descrever uma crise ou um evento crítico que tenha ocorrido recentemente na empresa? Qual foi a reação dos dirigentes? O que foi aprendido com esta experiência? Não fui informado sobre nada desse tipo de acontecimento.

Por favor, marque a alternativa (coluna) que melhor representa a sua opinião:

Afirmações	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
Sinto-me à vontade para questionar as ordens dadas pelo meu chefe.						x
Meu chefe pune severamente quando os trabalhos não são entregues no prazo.				x		
Meu chefe acredita que "o resultado final é que conta".	x					
Meu chefe é sensível aos problemas e necessidades pessoais.					x	
Boa parte da minha avaliação depende de quanto eu trabalho bem com meus colegas.			x			
Freqüentemente, sinto-me nervoso e tenso quando chego ao trabalho.				x		
Meu chefe parece preferir a estabilidade à mudança.					x	
Meu chefe me estimula a desenvolver idéias novas e originais.			x			
Meu chefe tem pouca tolerância às idéias superficiais.				x		
Meu chefe preocupa-se mais com a maneira pela qual cheguei a uma conclusão do que com a conclusão em si.				x		
Meu chefe desaprova um colega que está ajudando o outro com seus deveres.	x					
Pessoas mais agressivas e competitivas têm uma grande vantagem nesta empresa.					x	
Meu chefe me estimula a olhar o mundo de uma maneira diferente.				x		

fonte: Robbins (2002).

Mapeamento Cultural – Parte 2.

Por favor, preencha os campos abaixo...

data: 30/09/2004

00	identificação: - nome: Leonardo Sales Rodrigues Ferreira - email: lsales@ntime.com.br - data de admissão: 2001	idade: 23
----	---	-----------

Por favor, ordene por ordem crescente e por fase ("1" = mais importante; "11" = menos importante):

Características da empresa (*)	Fase=>	Embrionária (pós-fundação)	Emergente (pós-Angels)	Crescimento (pós-VC)
1. objetivos claros e planos compatíveis		1	1	
2. metas ousadas e inovadoras		3	5	
3. integração social e operação coordenada		4	4	
4. contato com administração superior		11	10	
5. iniciativa pessoal, liberdade de agir/arriscar		5	9	
6. estímulo a discussão aberta de conflitos		10	11	
7. expectativas claras de desempenho/resultado		2	2	
8. expectativas altas de resultado e responsabilidade		8	3	
9. orientação para ação e senso de urgência		7	7	
10. compensação fixo+variável+bônus+ações		9	8	
11. treinamento e auto-desenvolvimento		6	6	

(*) Gordon (1985)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Embrionária** (pós-fundação):

Cultura da empresa	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora					x
2. detalhista, precisa e analítica		x			
3. orientada a resultados				x	
4. orientada para pessoas	x				
5. orientada para equipes		x			
6. competitiva e agressiva			x		
7. constante e estável		x			

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Emergente** (pós-angels):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						x
2. detalhista, precisa e analítica				x		
3. orientada a resultados						x
4. orientada para pessoas				x		
5. orientada para equipes						
6. competitiva e agressiva					x	
7. constante e estável				x		

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Crescimento** (pós-venture capital):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora					x	
2. detalhista, precisa e analítica						x
3. orientada a resultados						x
4. orientada para pessoas					x	
5. orientada para equipes					x	
6. competitiva e agressiva					x	
7. constante e estável				x		

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Como seu chefe define o sucesso dele? (volume de lucros? atendimento ao cliente? cumprimento de prazo? aumento de orçamento?) <i>Volume de Lucros</i>
02	Como você define a regra para alocação de recompensas? <i>Não há</i>
03	Você pode descrever alguma decisão tomada por alguém na empresa que tenha sido bem recebida? <i>A decisão de renovar a marca adequando ao posicionamento da empresa!</i>
04	Você pode descrever alguma decisão que não tenha dado certo? Quais foram as conseqüências para o tomador da decisão? <i>Erro de informação à jornalista. O funcionário optou por não mais se relacionar com imprensa.</i>
05	Você pode descrever uma crise ou um evento crítico que tenha ocorrido recentemente na empresa? Qual foi a reação dos dirigentes? O que foi aprendido com esta experiência?

Por favor, marque a alternativa (coluna) que melhor representa a sua opinião:

Afirmações	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
Sinto-me à vontade para questionar as ordens dadas pelo meu chefe.					x	
Meu chefe pune severamente quando os trabalhos não são entregues no prazo.		x				
Meu chefe acredita que "o resultado final é que conta".					x	
Meu chefe é sensível aos problemas e necessidades pessoais.					x	
Boa parte da minha avaliação depende de quanto eu trabalho bem com meus colegas.					x	
Freqüentemente, sinto-me nervoso e tenso quando chego ao trabalho.		x				
Meu chefe parece preferir a estabilidade à mudança.			x			
Meu chefe me estimula a desenvolver idéias novas e originais.						x
Meu chefe tem pouca tolerância às idéias superficiais.				x		
Meu chefe preocupa-se mais com a maneira pela qual cheguei a uma conclusão do que com a conclusão em si.					x	
Meu chefe desaprova um colega que está ajudando o outro com seus deveres.			x			
Pessoas mais agressivas e competitivas têm uma grande vantagem nesta empresa.					x	
Meu chefe me estimula a olhar o mundo de uma maneira diferente.					x	

Mapeamento Cultural – Parte 2.

Por favor, preencha os campos abaixo...

data:

00	identificação: - nome: Julio Brafman - email: julio.brafman@ntime.copm.br - data de admissão: Agosto de 2002	idade: 22
----	---	-----------

Por favor, ordene por ordem crescente e por fase (“1” = mais importante; “11” = menos importante):

Características da empresa (*)	Fase=>	Embrionária (pós-fundação)	Emergente (pós-Angels)	Crescimento (pós-VC)
1. objetivos claros e planos compatíveis			6	
2. metas ousadas e inovadoras			5	
3. integração social e operação coordenada			3	
4. contato com administração superior			1	
5. iniciativa pessoal, liberdade de agir/arriscar			4	
6. estímulo a discussão aberta de conflitos			2	
7. expectativas claras de desempenho/resultado			7	
8. expectativas altas de resultado e responsabilidade			8	
9. orientação para ação e senso de urgência			9	
10. compensação fixo+variável+bônus+ações			11	
11. treinamento e auto-desenvolvimento			10	

(*) Gordon (1985)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Embrionária** (pós-fundação):

Cultura da empresa	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora					
2. detalhista, precisa e analítica					
3. orientada a resultados					
4. orientada para pessoas					
5. orientada para equipes					
6. competitiva e agressiva					
7. constante e estável					

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Emergente** (pós-angels):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						X
2. detalhista, precisa e analítica					X	
3. orientada a resultados						X
4. orientada para pessoas						X
5. orientada para equipes						X
6. competitiva e agressiva						X
7. constante e estável					X	

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Crescimento** (pós-venture capital):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						
2. detalhista, precisa e analítica						
3. orientada a resultados						
4. orientada para pessoas						
5. orientada para equipes						
6. competitiva e agressiva						
7. constante e estável						

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Como seu chefe define o sucesso dele? (volume de lucros? atendimento ao cliente? cumprimento de prazo? aumento de orçamento?)
02	Como você define a regra para alocação de recompensas?
03	Você pode descrever alguma decisão tomada por alguém na empresa que tenha sido bem recebida?
04	Você pode descrever alguma decisão que não tenha dado certo? Quais foram as conseqüências para o tomador da decisão?
05	Você pode descrever uma crise ou um evento crítico que tenha ocorrido recentemente na empresa? Qual foi a reação dos dirigentes? O que foi aprendido com esta experiência?

Por favor, marque a alternativa (coluna) que melhor representa a sua opinião:

Afirmações	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
Sinto-me à vontade para questionar as ordens dadas pelo meu chefe.						X
Meu chefe pune severamente quando os trabalhos não são entregues no prazo.		X				X
Meu chefe acredita que "o resultado final é que conta".						
Meu chefe é sensível aos problemas e necessidades pessoais.						X
Boa parte da minha avaliação depende de quanto eu trabalho bem com meus colegas.						X
Freqüentemente, sinto-me nervoso e tenso quando chego ao trabalho.		X				
Meu chefe parece preferir a estabilidade à mudança.				X		
Meu chefe me estimula a desenvolver idéias novas e originais.						X
Meu chefe tem pouca tolerância às idéias superficiais.		X				
Meu chefe preocupa-se mais com a maneira pela qual cheguei a uma conclusão do que com a conclusão em si.						X
Meu chefe desaprova um colega que está ajudando o outro com seus deveres.		X				
Pessoas mais agressivas e competitivas têm uma grande vantagem nesta empresa.				X		
Meu chefe me estimula a olhar o mundo de uma maneira diferente.						X

fonte: Robbins (2002).

Mapeamento Cultural – Parte 2.

Por favor, preencha os campos abaixo...

data: 30 ago 04

00	identificação: - nome: thiago conde figueiro - email: eu@tcs.eng.br - data de admissão: abr/03	idade: 26
----	---	-----------

Por favor, ordene por ordem crescente e por fase (“1” = mais importante; “11” = menos importante):

Características da empresa (*)	Fase=>	Embrionica (pós-fundação)	Emergente (pós-Angels)	Crescimento (pós-VC)
1. objetivos claros e planos compatíveis		10	5	
2. metas ousadas e inovadoras		7	6	
3. integração social e operação coordenada		6	9	
4. contato com administração superior		4	8	
5. iniciativa pessoal, liberdade de agir/arriscar		3	7	
6. estímulo a discussão aberta de conflitos		5	4	
7. expectativas claras de desempenho/resultado		8	11	
8. expectativas altas de resultado e responsabilidade		2	2	
9. orientação para ação e senso de urgência		1	1	
10. compensação fixo+variável+bônus+ações		11	10	
11. treinamento e auto-desenvolvimento		9	3	

(*) Gordon (1985)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Embrionica** (pós-fundação):

Cultura da empresa	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora					x
2. detalhista, precisa e analítica		x			
3. orientada a resultados				x	
4. orientada para pessoas				x	
5. orientada para equipes		x			
6. competitiva e agressiva					x
7. constante e estável	x				

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Emergente** (pós-angels):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora				x		
2. detalhista, precisa e analítica				x		
3. orientada a resultados					x	
4. orientada para pessoas			x			
5. orientada para equipes					x	
6. competitiva e agressiva					x	
7. constante e estável				x		

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, marque a alternativa mais adequada para a cultura na fase **Crescimento** (pós-venture capital):

Cultura da empresa	opinião=>	discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
1. inovadora e apostadora						
2. detalhista, precisa e analítica						
3. orientada a resultados						
4. orientada para pessoas						
5. orientada para equipes						
6. competitiva e agressiva						
7. constante e estável						

(*) O'Reilly III et al. (1991)

Por favor, informe mês/ano e resumo de cada evento relevante...

01	Como seu chefe define o sucesso dele? (volume de lucros? atendimento ao cliente? cumprimento de prazo? aumento de orçamento?)
02	Como você define a regra para alocação de recompensas?
03	Você pode descrever alguma decisão tomada por alguém na empresa que tenha sido bem recebida?
04	Você pode descrever alguma decisão que não tenha dado certo? Quais foram as conseqüências para o tomador da decisão?
05	Você pode descrever uma crise ou um evento crítico que tenha ocorrido recentemente na empresa? Qual foi a reação dos dirigentes? O que foi aprendido com esta experiência?

Por favor, marque a alternativa (coluna) que melhor representa a sua opinião:

Afirmações	opinião=> discorda totalmente	discorda parcialmente	nem discorda nem concorda	concorda parcialmente	concorda totalmente
Sinto-me à vontade para questionar as ordens dadas pelo meu chefe.					X
Meu chefe pune severamente quando os trabalhos não são entregues no prazo.	X				
Meu chefe acredita que "o resultado final é que conta".				X	
Meu chefe é sensível aos problemas e necessidades pessoais.				X	
Boa parte da minha avaliação depende de quanto eu trabalho bem com meus colegas.				X	
Freqüentemente, sinto-me nervoso e tenso quando chego ao trabalho.					X
Meu chefe parece preferir a estabilidade à mudança.	X				
Meu chefe me estimula a desenvolver idéias novas e originais.		X			
Meu chefe tem pouca tolerância às idéias superficiais.			X		
Meu chefe preocupa-se mais com a maneira pela qual cheguei a uma conclusão do que com a conclusão em si.			X		
Meu chefe desaprova um colega que está ajudando o outro com seus deveres.		X			
Pessoas mais agressivas e competitivas têm uma grande vantagem nesta empresa.	X				
Meu chefe me estimula a olhar o mundo de uma maneira diferente.				X	

fonte: Robbins (2002).

Leo "Cyber" Constantino

Por favor, marque um "X" na coluna que melhor responde as seguintes perguntas:

- 01 Nas festas na sua empresa, você cumprimenta todos os presentes e se sente à vontade o tempo todo?
- 02 No seu dia-a-dia na empresa, você se preocupa com a ordem de sua mesa de trabalho?
- 03 Quando um de seus colegas não apresenta o desempenho esperado, você se irrita e diz a ele o que pensa, sem medir palavras?
- 04 Quando os negócios atravessam um período difícil, você é um dos poucos na empresa a pensar que talvez as coisas não estejam tão ruins assim?
- 05 Quando um colega de trabalho tem um problema, você é uma das primeiras pessoas a quem ele conta?
- 06 Quando se envolve em um novo projeto, você os expõe a algumas pessoas-chave da empresa, com o intuito de conquistar aliados?
- 07 Quando surge uma nova frente de trabalho que lhe interessa, você logo se apresenta como um candidato a coordenar o projeto?
- 08 Quando se reúne com subordinados que ambicionam o seu lugar, você deixa bem claro quais os limites do cargo deles?
- 09 Quando surgem situações de conflito de interesse no seu ambiente de trabalho, você é lembrado com alguém que pode ajudar a ajustar as coisas?
- 10 Você segue fielmente todas as normas e os procedimentos definidos para o seu trabalho?
- 11 Ao ser abordado por um colega que critica seu mais recente trabalho, você se mantém calmo e ouve atentamente o que ele tem a dizer?
- 12 Você não se sentiria constrangido em disputar uma vaga uma vaga com seu amigo mais próximo?
- 13 Você consegue expressar seus pontos de vista e lutar por seus interesses diante de qualquer pessoa?
- 14 Quando coordena reuniões de trabalho, você registra as decisões tomadas, enviando posteriormente uma cópia a cada participante?
- 15 Quando a empresa faz sua avaliação de desempenho, você consegue ouvir as críticas, fazer uma auto-análise e considerar ações imediatas de melhoria?
- 16 Na sua atividade profissional, quando batalha por um ideal e encontra um mal resultado, você não desiste e busca outro caminho para retomar sua luta?
- 17 Antes de apresentar uma proposta de trabalho, você estuda quem são as pessoas com poder de decisão e formata o projeto de forma a lhes agradar?
- 18 Na sua rotina de trabalho, você se sente tranquilo para discordar de quem que seja e tomar as próprias decisões?
- 19 Você consegue enfrentar uma reunião de trabalho com bom humor mesmo após uma viagem longa e cansativa?
- 20 Você é reconhecido pelos colegas de trabalho como alguém que tem e persegue objetivos muito claros?

	sempre	às vezes	nunca
	a	b	c
01	x		
02		x	
03		x	
04		x	
05		x	
06			x
07		x	
08			x
09	x		
10		x	
11	x		
12			x
13		x	
14		x	
15		x	
16	x		
17			x
18	x		
19		x	
20		x	

Daniela Lima

Por favor, marque um "X" na coluna que melhor responde as seguintes perguntas:

- 01 Nas festas na sua empresa, você cumprimenta todos os presentes e se sente à vontade o tempo todo?
- 02 No seu dia-a-dia na empresa, você se preocupa com a ordem de sua mesa de trabalho?
- 03 Quando um de seus colegas não apresenta o desempenho esperado, você se irrita e diz a ele o que pensa, sem medir palavras?
- 04 Quando os negócios atravessam um período difícil, você é um dos poucos na empresa a pensar que talvez as coisas não estejam tão ruim assim?
- 05 Quando um colega de trabalho tem um problema, você é uma das primeiras pessoas a quem ele conta?
- 06 Quando se envolve em um novo projeto, você os expõe a algumas pessoas-chave da empresa, com o intuito de conquistar aliados?
- 07 Quando surge uma nova frente de trabalho que lhe interessa, você logo se apresenta como um candidato a coordenar o projeto?
- 08 Quando se reúne com subordinados que ambicionam o seu lugar, você deixa bem claro quais os limites do cargo deles?
- 09 Quando surgem situações de conflito de interesse no seu ambiente de trabalho, você é lembrado com alguém que pode ajudar a ajustar as coisas?
- 10 Você segue fielmente todas as normas e os procedimentos definidos para o seu trabalho?
- 11 Ao ser abordado por um colega que critica seu mais recente trabalho, você se mantém calmo e ouve atentamente o que ele tem a dizer?
- 12 Você não se sentiria constrangido em disputar uma vaga uma vaga com seu amigo mais próximo?
- 13 Você consegue expressar seus pontos de vista e lutar por seus interesses diante de qualquer pessoa?
- 14 Quando coordena reuniões de trabalho, você registra as decisões tomadas, enviando posteriormente uma cópia a cada participante?
- 15 Quando a empresa faz sua avaliação de desempenho, você consegue ouvir as críticas, fazer uma auto-análise e considerar ações imediatas de melhoria?
- 16 Na sua atividade profissional, quando batalha por um ideal e encontra um mal resultado, você não desiste e busca outro caminho para retomar sua luta?
- 17 Antes de apresentar uma proposta de trabalho, você estuda quem são as pessoas com poder de decisão e formata o projeto de forma a lhes agradar?
- 18 Na sua rotina de trabalho, você se sente tranqüilo para discordar de quem que seja e tomar as próprias decisões?
- 19 Você consegue enfrentar uma reunião de trabalho com bom humor mesmo após uma viagem longa e cansativa?
- 20 Você é reconhecido pelos colegas de trabalho como alguém que tem e persegue objetivos muito claros?

	sempre	às vezes	nunca
	a	b	c
01	x		
02	x		
03			x
04		x	
05		x	
06			x
07		x	
08			x
09		x	
10	x		
11	x		
12		x	
13	x		
14		x	
15	x		
16	x		
17	x		
18	x		
19	x		
20	x		

Duton

Por favor, marque um "X" na coluna que melhor responde as seguintes perguntas:

- 01 Nas festas na sua empresa, você cumprimenta todos os presentes e se sente à vontade o tempo todo?
- 02 No seu dia-a-dia na empresa, você se preocupa com a ordem de sua mesa de trabalho?
- 03 Quando um de seus colegas não apresenta o desempenho esperado, você se irrita e diz a ele o que pensa, sem medir palavras?
- 04 Quando os negócios atravessam um período difícil, você é um dos poucos na empresa a pensar que talvez as coisas não estejam tão ruim assim?
- 05 Quando um colega de trabalho tem um problema, você é uma das primeiras pessoas a quem ele conta?
- 06 Quando se envolve em um novo projeto, você os expõe a algumas pessoas-chave da empresa, com o intuito de conquistar aliados?
- 07 Quando surge uma nova frente de trabalho que lhe interessa, você logo se apresenta como um candidato a coordenar o projeto?
- 08 Quando se reúne com subordinados que ambicionam o seu lugar, você deixa bem claro quais os limites do cargo deles?
- 09 Quando surgem situações de conflito de interesse no seu ambiente de trabalho, você é lembrado com alguém que pode ajudar a ajustar as coisas?
- 10 Você segue fielmente todas as normas e os procedimentos definidos para o seu trabalho?
- 11 Ao ser abordado por um colega que critica seu mais recente trabalho, você se mantém calmo e ouve atentamente o que ele tem a dizer?
- 12 Você não se sentiria constrangido em disputar uma vaga uma vaga com seu amigo mais próximo?
- 13 Você consegue expressar seus pontos de vista e lutar por seus interesses diante de qualquer pessoa?
- 14 Quando coordena reuniões de trabalho, você registra as decisões tomadas, enviando posteriormente uma cópia a cada participante?
- 15 Quando a empresa faz sua avaliação de desempenho, você consegue ouvir as críticas, fazer uma auto-análise e considerar ações imediatas de melhoria?
- 16 Na sua atividade profissional, quando batalha por um ideal e encontra um mal resultado, você não desiste e busca outro caminho para retomar sua luta?
- 17 Antes de apresentar uma proposta de trabalho, você estuda quem são as pessoas com poder de decisão e formata o projeto de forma a lhes agradar?
- 18 Na sua rotina de trabalho, você se sente tranquilo para discordar de quem que seja e tomar as próprias decisões?
- 19 Você consegue enfrentar uma reunião de trabalho com bom humor mesmo após uma viagem longa e cansativa?
- 20 Você é reconhecido pelos colegas de trabalho como alguém que tem e persegue objetivos muito claros?

	sempre	às vezes	nunca
	a	b	c
x			
		x	
			x
		x	
x			
x			
x			
		x	
x			
x			
		x	
		x	
x			
		x	
		x	
x			
x			
x			
		x	
x			

Fabio F.

Por favor, marque um "X" na coluna que melhor responde as seguintes perguntas:

- 01 Nas festas na sua empresa, você cumprimenta todos os presentes e se sente à vontade o tempo todo?
- 02 No seu dia-a-dia na empresa, você se preocupa com a ordem de sua mesa de trabalho?
- 03 Quando um de seus colegas não apresenta o desempenho esperado, você se irrita e diz a ele o que pensa, sem medir palavras?
- 04 Quando os negócios atravessam um período difícil, você é um dos poucos na empresa a pensar que talvez as coisas não estejam tão ruim assim?
- 05 Quando um colega de trabalho tem um problema, você é uma das primeiras pessoas a quem ele conta?
- 06 Quando se envolve em um novo projeto, você os expõe a algumas pessoas-chave da empresa, com o intuito de conquistar aliados?
- 07 Quando surge uma nova frente de trabalho que lhe interessa, você logo se apresenta como um candidato a coordenar o projeto?
- 08 Quando se reúne com subordinados que ambicionam o seu lugar, você deixa bem claro quais os limites do cargo deles?
- 09 Quando surgem situações de conflito de interesse no seu ambiente de trabalho, você é lembrado com alguém que pode ajudar a ajustar as coisas?
- 10 Você segue fielmente todas as normas e os procedimentos definidos para o seu trabalho?
- 11 Ao ser abordado por um colega que critica seu mais recente trabalho, você se mantém calmo e ouve atentamente o que ele tem a dizer?
- 12 Você não se sentiria constrangido em disputar uma vaga uma vaga com seu amigo mais próximo?
- 13 Você consegue expressar seus pontos de vista e lutar por seus interesses diante de qualquer pessoa?
- 14 Quando coordena reuniões de trabalho, você registra as decisões tomadas, enviando posteriormente uma cópia a cada participante?
- 15 Quando a empresa faz sua avaliação de desempenho, você consegue ouvir as críticas, fazer uma auto-análise e considerar ações imediatas de melhoria?
- 16 Na sua atividade profissional, quando batalha por um ideal e encontra um mal resultado, você não desiste e busca outro caminho para retomar sua luta?
- 17 Antes de apresentar uma proposta de trabalho, você estuda quem são as pessoas com poder de decisão e formata o projeto de forma a lhes agradar?
- 18 Na sua rotina de trabalho, você se sente tranqüilo para discordar de quem que seja e tomar as próprias decisões?
- 19 Você consegue enfrentar uma reunião de trabalho com bom humor mesmo após uma viagem longa e cansativa?
- 20 Você é reconhecido pelos colegas de trabalho como alguém que tem e persegue objetivos muito claros?

sempre	às vezes	nunca
a	b	c
	x	
x		
	x	
	x	
	x	
x		
	x	
		x
	x	
	x	
	x	
x		
x		
	x	
x		
	x	
x		

Gustavo Ribas

Por favor, marque um "X" na coluna que melhor responde as seguintes perguntas:

		sempre	às vezes	nunca
01	Nas festas na sua empresa, você cumprimenta todos os presentes e se sente à vontade o tempo todo?	x		
02	No seu dia-a-dia na empresa, você se preocupa com a ordem de sua mesa de trabalho?		x	
03	Quando um de seus colaboradores não apresenta o desempenho esperado, você se irrita e diz a ele o que pensa, sem medir palavras?			x
04	Quando os negócios atravessam um período difícil, você é um dos poucos na empresa a pensar que talvez as coisas não estejam tão ruins assim?		x	
05	Quando um colega de trabalho tem um problema, você é uma das primeiras pessoas a quem ele conta?	x		
06	Quando se envolve em um novo projeto, você os expõe a algumas pessoas-chave da empresa, com o intuito de conquistar aliados?			x
07	Quando surge uma nova frente de trabalho que lhe interessa, você logo se apresenta como um candidato a coordenar o projeto?			x
08	Quando se reúne com subordinados que ambicionam o seu lugar, você deixa bem claro quais os limites do cargo deles?			x
09	Quando surgem situações de conflito de interesse no seu ambiente de trabalho, você é lembrado como alguém que pode ajudar a ajustar as coisas?		x	
10	Você segue fielmente todas as normas e os procedimentos definidos para o seu trabalho?	x		
11	Ao ser abordado por um colega que critica seu mais recente trabalho, você se mantém calmo e ouve atentamente o que ele tem a dizer?	x		
12	Você não se sentiria constrangido em disputar uma vaga com seu amigo mais próximo?	x		
13	Você consegue expressar seus pontos de vista e lutar por seus interesses diante de qualquer pessoa?	x		
14	Quando coordena reuniões de trabalho, você registra as decisões tomadas, enviando posteriormente uma cópia a cada participante?		x	
15	Quando a empresa faz sua avaliação de desempenho, você consegue ouvir as críticas, fazer uma auto-análise e considerar ações imediatas de melhoria?	x		
16	Na sua atividade profissional, quando batalha por um ideal e encontra um mal resultado, você não desiste e busca outro caminho para retomar sua luta?	x		
17	Antes de apresentar uma proposta de trabalho, você estuda quem são as pessoas com poder de decisão e formata o projeto de forma a lhes agradar?		x	
18	Na sua rotina de trabalho, você se sente tranquilo para discordar de quem que seja e tomar as próprias decisões?		x	
19	Você consegue enfrentar uma reunião de trabalho com bom humor mesmo após uma viagem longa e cansativa?	x		
20	Você é reconhecido pelos colegas de trabalho como alguém que tem e persegue objetivos muito claros?		x	

Henrique

Por favor, marque um "X" na coluna que melhor responde as seguintes perguntas:

		sempre	às vezes	nunca
01	Nas festas na sua empresa, você cumprimenta todos os presentes e se sente à vontade o tempo todo?	x		
02	No seu dia-a-dia na empresa, você se preocupa com a ordem de sua mesa de trabalho?		x	
03	Quando um de seus colaboradores não apresenta o desempenho esperado, você se irrita e diz a ele o que pensa, sem medir palavras?			x
04	Quando os negócios atravessam um período difícil, você é um dos poucos na empresa a pensar que talvez as coisas não estejam tão ruins assim?	x		
05	Quando um colega de trabalho tem um problema, você é uma das primeiras pessoas a quem ele conta?		x	
06	Quando se envolve em um novo projeto, você os expõe a algumas pessoas-chave da empresa, com o intuito de conquistar aliados?	x		
07	Quando surge uma nova frente de trabalho que lhe interessa, você logo se apresenta como um candidato a coordenar o projeto?		x	
08	Quando se reúne com subordinados que ambicionam o seu lugar, você deixa bem claro quais os limites do cargo deles?			x
09	Quando surgem situações de conflito de interesse no seu ambiente de trabalho, você é lembrado como alguém que pode ajudar a ajustar as coisas?		x	
10	Você segue fielmente todas as normas e os procedimentos definidos para o seu trabalho?			x
11	Ao ser abordado por um colega que critica seu mais recente trabalho, você se mantém calmo e ouve atentamente o que ele tem a dizer?	x		
12	Você não se sentiria constrangido em disputar uma vaga com seu amigo mais próximo?		x	
13	Você consegue expressar seus pontos de vista e lutar por seus interesses diante de qualquer pessoa?	x		
14	Quando coordena reuniões de trabalho, você registra as decisões tomadas, enviando posteriormente uma cópia a cada participante?	x		
15	Quando a empresa faz sua avaliação de desempenho, você consegue ouvir as críticas, fazer uma auto-análise e considerar ações imediatas de melhoria?		x	
16	Na sua atividade profissional, quando batalha por um ideal e encontra um mal resultado, você não desiste e busca outro caminho para retomar sua luta?	x		
17	Antes de apresentar uma proposta de trabalho, você estuda quem são as pessoas com poder de decisão e formata o projeto de forma a lhes agradar?			x
18	Na sua rotina de trabalho, você se sente tranquilo para discordar de quem que seja e tomar as próprias decisões?	x		
19	Você consegue enfrentar uma reunião de trabalho com bom humor mesmo após uma viagem longa e cansativa?		x	
20	Você é reconhecido pelos colegas de trabalho como alguém que tem e persegue objetivos muito claros?		x	

Leo "Jisus" Sales

Por favor, marque um "X" na coluna que melhor responde as seguintes perguntas:

- 01 Nas festas na sua empresa, você cumprimenta todos os presentes e se sente à vontade o tempo todo?
- 02 No seu dia-a-dia na empresa, você se preocupa com a ordem de sua mesa de trabalho?
- 03 Quando um de seus colegas não apresenta o desempenho esperado, você se irrita e diz a ele o que pensa, sem medir palavras?
- 04 Quando os negócios atravessam um período difícil, você é um dos poucos na empresa a pensar que talvez as coisas não estejam tão ruim assim?
- 05 Quando um colega de trabalho tem um problema, você é uma das primeiras pessoas a quem ele conta?
- 06 Quando se envolve em um novo projeto, você os expõe a algumas pessoas-chave da empresa, com o intuito de conquistar aliados?
- 07 Quando surge uma nova frente de trabalho que lhe interessa, você logo se apresenta como um candidato a coordenar o projeto?
- 08 Quando se reúne com subordinados que ambicionam o seu lugar, você deixa bem claro quais os limites do cargo deles?
- 09 Quando surgem situações de conflito de interesse no seu ambiente de trabalho, você é lembrado com alguém que pode ajudar a ajustar as coisas?
- 10 Você segue fielmente todas as normas e os procedimentos definidos para o seu trabalho?
- 11 Ao ser abordado por um colega que critica seu mais recente trabalho, você se mantém calmo e ouve atentamente o que ele tem a dizer?
- 12 Você não se sentiria constrangido em disputar uma vaga uma vaga com seu amigo mais próximo?
- 13 Você consegue expressar seus pontos de vista e lutar por seus interesses diante de qualquer pessoa?
- 14 Quando coordena reuniões de trabalho, você registra as decisões tomadas, enviando posteriormente uma cópia a cada participante?
- 15 Quando a empresa faz sua avaliação de desempenho, você consegue ouvir as críticas, fazer uma auto-análise e considerar ações imediatas de melhoria?
- 16 Na sua atividade profissional, quando batalha por um ideal e encontra um mal resultado, você não desiste e busca outro caminho para retomar sua luta?
- 17 Antes de apresentar uma proposta de trabalho, você estuda quem são as pessoas com poder de decisão e formata o projeto de forma a lhes agradar?
- 18 Na sua rotina de trabalho, você se sente tranquilo para discordar de quem que seja e tomar as próprias decisões?
- 19 Você consegue enfrentar uma reunião de trabalho com bom humor mesmo após uma viagem longa e cansativa?
- 20 Você é reconhecido pelos colegas de trabalho como alguém que tem e persegue objetivos muito claros?

	sempre	às vezes	nunca
	a	b	c
01	x		
02		x	
03			x
04		x	
05		x	
06		x	
07		x	
08	x		
09		x	
10		x	
11	x		
12	x		
13		x	
14		x	
15		x	
16	x		
17		x	
18		x	
19	x		
20		x	

Julio B.

Por favor, marque um "X" na coluna que melhor responde as seguintes perguntas:

		sempre	às vezes	nunca
01	Nas festas na sua empresa, você cumprimenta todos os presentes e se sente à vontade o tempo todo?	X		
02	No seu dia-a-dia na empresa, você se preocupa com a ordem de sua mesa de trabalho?	X		
03	Quando um de seus colaboradores não apresenta o desempenho esperado, você se irrita e diz a ele o que pensa, sem medir palavras?		X	
04	Quando os negócios atravessam um período difícil, você é um dos poucos na empresa a pensar que talvez as coisas não estejam tão ruim assim?			X
05	Quando um colega de trabalho tem um problema, você é uma das primeiras pessoas a quem ele conta?		X	
06	Quando se envolve em um novo projeto, você os expõe a algumas pessoas-chave da empresa, com o intuito de conquistar aliados?	X		
07	Quando surge uma nova frente de trabalho que lhe interessa, você logo se apresenta como um candidato a coordenar o projeto?	X		
08	Quando se reúne com subordinados que ambicionam o seu lugar, você deixa bem claro quais os limites do cargo deles?			X
09	Quando surgem situações de conflito de interesse no seu ambiente de trabalho, você é lembrado como alguém que pode ajudar a ajustar as coisas?			X
10	Você segue fielmente todas as normas e os procedimentos definidos para o seu trabalho?		X	
11	Ao ser abordado por um colega que critica seu mais recente trabalho, você se mantém calmo e ouve atentamente o que ele tem a dizer?	X		
12	Você não se sentiria constrangido em disputar uma vaga com seu amigo mais próximo?			X
13	Você consegue expressar seus pontos de vista e lutar por seus interesses diante de qualquer pessoa?	X		
14	Quando coordena reuniões de trabalho, você registra as decisões tomadas, enviando posteriormente uma cópia a cada participante?	X		
15	Quando a empresa faz sua avaliação de desempenho, você consegue ouvir as críticas, fazer uma auto-análise e considerar ações imediatas de melhoria?	X		
16	Na sua atividade profissional, quando batalha por um ideal e encontra um mal resultado, você não desiste e busca outro caminho para retomar sua luta?	X		
17	Antes de apresentar uma proposta de trabalho, você estuda quem são as pessoas com poder de decisão e formata o projeto de forma a lhes agradar?	X		
18	Na sua rotina de trabalho, você se sente tranqüilo para discordar de quem que seja e tomar as próprias decisões?	X		
19	Você consegue enfrentar uma reunião de trabalho com bom humor mesmo após uma viagem longa e cansativa?		X	
20	Você é reconhecido pelos colegas de trabalho como alguém que tem e persegue objetivos muito claros?	X		

MSales

Por favor, marque um "X" na coluna que melhor responde as seguintes perguntas:

- 01 Nas festas na sua empresa, você cumprimenta todos os presentes e se sente à vontade o tempo todo?
- 02 No seu dia-a-dia na empresa, você se preocupa com a ordem de sua mesa de trabalho?
- 03 Quando um de seus colegas não apresenta o desempenho esperado, você se irrita e diz a ele o que pensa, sem medir palavras?
- 04 Quando os negócios atravessam um período difícil, você é um dos poucos na empresa a pensar que talvez as coisas não estejam tão ruim assim?
- 05 Quando um colega de trabalho tem um problema, você é uma das primeiras pessoas a quem ele conta?
- 06 Quando se envolve em um novo projeto, você os expõe a algumas pessoas-chave da empresa, com o intuito de conquistar aliados?
- 07 Quando surge uma nova frente de trabalho que lhe interessa, você logo se apresenta como um candidato a coordenar o projeto?
- 08 Quando se reúne com subordinados que ambicionam o seu lugar, você deixa bem claro quais os limites do cargo deles?
- 09 Quando surgem situações de conflito de interesse no seu ambiente de trabalho, você é lembrado com alguém que pode ajudar a ajustar as coisas?
- 10 Você segue fielmente todas as normas e os procedimentos definidos para o seu trabalho?
- 11 Ao ser abordado por um colega que critica seu mais recente trabalho, você se mantém calmo e ouve atentamente o que ele tem a dizer?
- 12 Você não se sentiria constrangido em disputar uma vaga uma vaga com seu amigo mais próximo?
- 13 Você consegue expressar seus pontos de vista e lutar por seus interesses diante de qualquer pessoa?
- 14 Quando coordena reuniões de trabalho, você registra as decisões tomadas, enviando posteriormente uma cópia a cada participante?
- 15 Quando a empresa faz sua avaliação de desempenho, você consegue ouvir as críticas, fazer uma auto-análise e considerar ações imediatas de melhoria?
- 16 Na sua atividade profissional, quando batalha por um ideal e encontra um mal resultado, você não desiste e busca outro caminho para retomar sua luta?
- 17 Antes de apresentar uma proposta de trabalho, você estuda quem são as pessoas com poder de decisão e formata o projeto de forma a lhes agradar?
- 18 Na sua rotina de trabalho, você se sente tranquilo para discordar de quem que seja e tomar as próprias decisões?
- 19 Você consegue enfrentar uma reunião de trabalho com bom humor mesmo após uma viagem longa e cansativa?
- 20 Você é reconhecido pelos colegas de trabalho como alguém que tem e persegue objetivos muito claros?

	sempre	às vezes	nunca
	a	b	c
01	X		
02		X	
03		X	
04	X		
05			X
06	X		
07		X	
08		X	
09			X
10	X		
11		X	
12	X		
13	X		
14			X
15		X	
16	X		
17	X		
18	X		
19		X	
20	X		

Thiago C.

Por favor, marque um "X" na coluna que melhor responde as seguintes perguntas:

		sempre	às vezes	nunca
01	Nas festas na sua empresa, você cumprimenta todos os presentes e se sente à vontade o tempo todo?		X	
02	No seu dia-a-dia na empresa, você se preocupa com a ordem de sua mesa de trabalho?	X		
03	Quando um de seus colaboradores não apresenta o desempenho esperado, você se irrita e diz a ele o que pensa, sem medir palavras?			X
04	Quando os negócios atravessam um período difícil, você é um dos poucos na empresa a pensar que talvez as coisas não estejam tão ruim assim?		X	
05	Quando um colega de trabalho tem um problema, você é uma das primeiras pessoas a quem ele conta?		X	
06	Quando se envolve em um novo projeto, você os expõe a algumas pessoas-chave da empresa, com o intuito de conquistar aliados?	X		
07	Quando surge uma nova frente de trabalho que lhe interessa, você logo se apresenta como um candidato a coordenar o projeto?		X	
08	Quando se reúne com subordinados que ambicionam o seu lugar, você deixa bem claro quais os limites do cargo deles?			X
09	Quando surgem situações de conflito de interesse no seu ambiente de trabalho, você é lembrado como alguém que pode ajudar a ajustar as coisas?		X	
10	Você segue fielmente todas as normas e os procedimentos definidos para o seu trabalho?			X
11	Ao ser abordado por um colega que critica seu mais recente trabalho, você se mantém calmo e ouve atentamente o que ele tem a dizer?		X	
12	Você não se sentiria constrangido em disputar uma vaga com seu amigo mais próximo?			X
13	Você consegue expressar seus pontos de vista e lutar por seus interesses diante de qualquer pessoa?		X	
14	Quando coordena reuniões de trabalho, você registra as decisões tomadas, enviando posteriormente uma cópia a cada participante?		X	
15	Quando a empresa faz sua avaliação de desempenho, você consegue ouvir as críticas, fazer uma auto-análise e considerar ações imediatas de melhoria?	X		
16	Na sua atividade profissional, quando batalha por um ideal e encontra um mal resultado, você não desiste e busca outro caminho para retomar sua luta?	X		
17	Antes de apresentar uma proposta de trabalho, você estuda quem são as pessoas com poder de decisão e formata o projeto de forma a lhes agradar?		X	
18	Na sua rotina de trabalho, você se sente tranquilo para discordar de quem que seja e tomar as próprias decisões?	X		
19	Você consegue enfrentar uma reunião de trabalho com bom humor mesmo após uma viagem longa e cansativa?	X		
20	Você é reconhecido pelos colegas de trabalho como alguém que tem e persegue objetivos muito claros?			