



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL

VALORES INSTITUCIONALIZADOS E INSTITUÍDOS PELAS
LIDERANÇAS DA CLARO DIGITAL

PAULO MOOG STRIEBEL

Orientadora: Prof^a Dr^a Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, Outubro de 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL

VALORES INSTITUCIONALIZADOS E INSTITUÍDOS PELAS
LIDERANÇAS DA CLARO DIGITAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

PAULO MOOG STRIEBEL

Orientadora: Prof^a Dr^a Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, Outubro de 2003.

AGRADECIMENTOS

Sinceramente, várias vezes pensei que não chegaria a ponto de escrever este parágrafo de agradecimentos pela redação desta dissertação de mestrado.

Há aproximadamente 30 meses atrás, quando me deparei com a possibilidade de continuar meus estudos, agora participando de um programa de mestrado, não vacilei em aceitar o desafio, tendo a certeza que conseguiria suplantar mais este objetivo, como tantos outros também encarados. No início tudo foi correndo conforme planejado, no entanto com o decorrer do tempo os compromissos de estudo foram exigindo o seu espaço, e estes concorriam com os compromissos profissionais, que são a realidade para aqueles que encaram o mestrado em sua modalidade profissional, e devem ter jornada dupla para alcançar seus objetivos.

Neste momento de cobrança é que nasce a dúvida e vem à mente querer saber se todo o esforço é válido, será que o objetivo proposto realmente tem tamanho valor. E ainda para complicar, estão ali os amigos, convidando para sair e aproveitar as horas (teoricamente) livres. Então você precisa fazer escolhas, saber o que é realmente importante para você naquele momento, fazendo a definição de seus valores.

Em contraponto, estes mesmos amigos, familiares, colegas e outras tantas pessoas que vamos conhecendo durante este processo, estão ali para ajudar, quer seja com algum material técnico ou por uma simples, mas poderosa palavra de incentivo.

Por obra destas tantas palavras de incentivo, assim como um grande compromisso comigo mesmo, não deixei que as dificuldades prevalecessem a este desafio maior, que foi por mim mesmo traçado há 30 meses atrás, e que mudou, está mudando e mudará todo o destino de minha vida.

Com a certeza de que este caminho não foi trilhado sozinho, quero agradecer, lembrar e homenagear aqueles de estiveram presentes e contribuíram para que eu possa estar hoje escrevendo este parágrafo de agradecimentos. São eles:

- Ao Grande Arquiteto Do Universo, o nosso querido Deus, que tudo me permitiu, guiando meus pensamentos e atitudes;
- Aos entrevistados e respondentes das entrevistas e questionários, sem os quais não seria possível a realização desta dissertação;
- À minha orientadora, professora Elaine Di Diego Antunes, pela paciência e tempo dedicado a me orientar com relação ao melhor caminho a ser trilhado para condução e execução da pesquisa;
- À empresa Telet S/A, um agradecimento especial, por ter viabilizado, tanto por disponibilização de tempo como por auxílio financeiro, a realização deste estudo;
- E finalizando, quero agradecer, lembrar e homenagear aos meus pais, João Alfredo Striebel e Herta Moog Striebel, que sempre olharam por mim e deram todas as condições que precisei para chegar onde estou.

SUMÁRIO

RESUMO	11
ABSTRACT	12
INTRODUÇÃO	13
1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA	16
1.1 CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA DA CLARO DIGITAL NO RIO GRANDE DO SUL	16
1.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E VALORES	20
1.3 SITUAÇÃO PROBLEMA: UMA LEITURA DO HISTÓRICO CONFORME OS VALORES	24
1.4 OBJETIVOS	27
1.4.1 Objetivo Geral	27
1.4.2 Objetivos Específicos	28
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	28
2 REVISÃO DA LITERATURA	30
2.1 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DE LIDERANÇA: DA AUTOCRÁTICA À SITUACIONAL	30
2.2 DISCUSSÃO SOBRE VALORES	37
2.2.1 Valores organizacionais e individuais	38
2.2.2 Valores descobertos, relativos ou permanentes	41
2.2.3 Valores instituintes, instituídos e institucionalizados	42
2.3 LIDERANÇA BASEADA EM VALORES	44
2.4 REFLEXÕES SOBRE A DISCUSSÃO TEÓRICA	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 TIPO DE PESQUISA	49
3.2 PÚBLICO- ALVO	52
3.3 COLETA DE DADOS	53

3.4 ANÁLISE DOS DADOS	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	60
4.1 PERFIL DO GESTOR RESPONDENTE.....	61
4.2 CONHECIMENTO DOS VALORES INSTITUCIONALIZADOS	65
4.3 GRAU DE CONCORDÂNCIA CONFERIDO PELOS GESTORES AOS VALORES INSTITUCIONALIZADOS PELA CLARO DIGITAL.....	69
4.4 VALORES PESSOAIS DOS GESTORES (VALORES INSTITUÍDOS) X VALORES ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA (VALORES INSTITUCIONALIZADOS).....	77
4.5 ESTILOS DE LIDERANÇA UTILIZADOS E QUE ESTÃO PRESENTES PARA ENFATIZAR E INTROJETAR OS VALORES DA COMPANHIA AOS ASSOCIADOS	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	108
5.1.1 Objetivo Geral	108
5.1.2 Objetivos Específicos.....	110
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	112
5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	113
5.4 CONCLUSÕES	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXOS	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores de Performance	20
Tabela 2: Composição acionária da Claro Digital – Dezembro 2001	27
Tabela 3: Distribuição de respondentes por gerência.....	61
Tabela 4: Distribuição de respondentes por hierarquia	62
Tabela 5: Distribuição de respondentes por tempo de empresa.....	64
Tabela 6: Distribuição de respondentes por grau de conhecimento dos valores da Claro Digital	66
Tabela 7: Sugestões de como melhorar a divulgação dos valores junto aos associados da empresa	67
Tabela 8: Quadro comparativo pesquisa de Clima Claro x Questão 4 do questionário	68
Tabela 9: Distribuição de respondentes por grau de concordância com relação aos valores da Claro Digital.....	70

Tabela 10: Quadro comparativo pesquisa de Clima Claro x Questão 5 do questionário	71
Tabela 11: Os valores devem estar sempre presentes no dia a dia do gestor Claro Digital?	74
Tabela 12: Categorias e variação de respostas da questão 6 - Por que os valores devem estar sempre presentes no dia a dia do gestor Claro Digital? ...	74
Tabela 13: Quais os principais valores que estão hoje presentes na Claro Digital?	79
Tabela 14: Categorias e variação de respostas da questão 8 – Quais os valores mais importantes em sua carreira hoje na Claro Digital?	83
Tabela 15: Comparativo entre as categorias iniciais mais votadas: questões 7 e 8	85
Tabela 16: Os valores da Claro Digital devem ser vistos de forma única ou podem ser tratados individualmente?	86
Tabela 17: Preocupação da empresa com relação aos valores institucionalizados	88
Tabela 18: Preocupação pessoal com relação aos valores institucionalizados....	88
Tabela 19: Compilação das respostas atribuídas à questão 10 – Preocupação com relação aos valores institucionalizados.....	88
Tabela 20: Categorias e variação de respostas da questão 11 – Etapa 1998 – Fase de implantação e pré-lançamento da empresa.	89
Tabela 21: Categorias e variação de respostas da questão 11 – Etapa 1999 – Fase de lançamento da empresa.....	91
Tabela 22: Categorias e variação de respostas da questão 11 – Etapa 2000 – Fase de jogar-se em concorrência direta contra os adversários comerciais	92

Tabela 23: Categorias e variação de respostas da questão 11 – Etapa 2001 – O foco está voltado para área financeira, onde o orçamento deve ser enxuto, visando ser uma empresa rentável.....93

Tabela 24: Categorias e variação de respostas da questão 11 – Etapa 2002 – Dúvidas quanto a este ano, as atenções da companhia estarão divididas na entrada de novas tecnologias e concorrentes, assim como nos processos de fusão.....94

Tabela 25: Variação de respostas da questão 12 – Concordância com os estilos de liderança.....96

Tabela 26: Estilos de liderança para os valores da Claro Digital99

**Tabela 27: Qual o aspecto de seu comprometimento para com a Claro Digital? ..
..... 100**

Tabela 28: Aderência dos Valores da Claro Digital aos níveis hierárquicos de gestão 102

Tabela 29: Aderência dos valores da Claro Digital aos níveis hierárquicos de gestão - Consolidado..... 104

**Tabela 30: Categorias e variação de respostas da questão 16 – Resumo de categorias semelhantes classificadas por níveis de hierárquicos de gestão
..... 105**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Composição acionária da Claro Digital no início das operações - 1998.....	17
Figura 2: Relação entre Visão, Missão e Valores.....	21
Figura 3: Contínuo do comportamento de liderança	33
Figura 4: Fusão de Teorias → Ohio State University e Grid Gerencial	34
Figura 5: Liderança Baseada em Valores	46
Figura 6: Representação gráfica da gerência vinculada.....	61
Figura 7: Organograma resumido da Claro Digital.....	63
Figura 8: Representação gráfica do tempo de empresa	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo entre etapas históricas e os valores vigentes.....	26
Quadro 2: Diferenças entre Valores Institucionalizados e Valores Instituídos ..	44
Quadro 3: Tipos de projetos, métodos e técnicas.....	50
Quadro 4: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	51
Quadro 5: Distribuição dos cargos de gestão	52
Quadro 6: Operacionalização de variáveis	58

RESUMO

Com o advento do mundo globalizado nasce uma nova moeda para valorização das tarefas, o tempo. Ficando claro desta forma que todos devem saber para onde estão sendo guiados e também para onde guiar seus esforços corporativos e pessoais. Para auxiliar neste cenário, as empresas começaram a estabelecer quais seriam suas linhas de atuação no mercado, definindo através da Missão o motivo de sua existência (o quê?), o seu objetivo de futuro através da Visão (para quê?) e quais os Valores que devem estar presentes (como?). Os objetivos que permearam esta pesquisa focaram a questão dos Valores, tentando identificar se as importâncias pessoais dos gestores estão em linha com os valores corporativos da empresa Claro Digital, cruzando valores instituídos com valores institucionalizados, assim como saber quais os estilos de liderança praticados pelos gestores para trabalhar, ou não, a divulgação destes valores junto com os associados sob sua responsabilidade. Neste processo de elaboração da visão, missão e valores, observou-se que toda criação, desenvolvimento e implantação foi muito bem conduzida pela então presidência e diretoria da empresa, no entanto houve má condução na manutenção destes princípios, deixando sem reflexo futuro todo o esforço anterior. Para levantamento dos dados foi aplicada pesquisa quantitativa e qualitativa, onde o método utilizado foi o Levantamento (*survey*), composto de pesquisa descritiva junto aos cargos de gestão. A análise foi efetuada com base nos dados coletados e no referencial teórico constante neste estudo. Os resultados identificaram uma grande carência e até mesmo mágoa por parte dos gestores em decorrência da descontinuidade do processo de divulgação e manutenção dos valores, onde a associação ao grupo Telecom Américas aparece como principal motivo desta interrupção. Partindo desta consideração foram elaboradas sugestões de trabalho para Claro Digital, tendo por base os reflexos atuais e futuros pela falta deste direcionamento.

ABSTRACT

With the globalized world, a new currency appears to give value to the tasks, the time. In this way clarifying to everybody that they should know to where they are being guided and also to where their corporate and personal efforts have to be guided. To work out on this scenery, the companies started to define which would be their targets in the market, getting through the Mission the reason of their existence (what?). establishing their future aim through the Vision (what for?) and pointing out which of the values that must be present (how?). The reasons of this work were focused in the value question. Trying to identify whether the management personal values match with the corporate values of Claro Digital company. Identifying and cross-checking the non-official values with the official values, as well as the leading styles practiced by the management to work, or do not work, the divulgation of these values to the employees under their responsibility. In the process of the Vision, Mission and Values elaboration of Claro Digital company, we observed that all creation development and implementation, were well conducted by the presidency and directory board, however there was a mismanagement in the maintenance of these principles, leaving behind all previous done efforts. To collect the data was applied a quantitative and qualitative research, where the utilized method was the "survey method", composed of descriptive research with the management team. The analyses were done based on the collected data and the theoretical reference present in this study. The results showed a great careless and even a feeling of sorrow by the managers because of the lack of continuity of the divagation process and values maintenance, where the merge with Telecom Americas Group appears as the main reason of interruption. Through this consideration, work suggestions were prepared for the Claro Digital, based on the actual and future reflects by the lack of this orientation.

INTRODUÇÃO

O mundo atual é composto de várias organizações, as quais defendem os mais diversos interesses. Algumas instituições são tão antigas quanto a própria história do homem. Destacam-se as religiões, as escolas, a família e a própria comunidade que circunda o homem no dia a dia. Mas o que formaria interseções entre todas estas instituições? Todos têm em comum as normas e formas de conduta, que são os *valores*. E esses afetam o modo de condução do processo de convivência humana.

A institucionalização de valores nas empresas tem a finalidade inicial de criar um norte aos seus associados¹, traduzindo para estes que o ambiente profissional, assim como a vida em família e sociedade também têm regras que são seguidas. A realidade social e organizacional gera reflexos e igualmente mudanças nos estilos tradicionais de liderança. As transformações são em todos os âmbitos e demandam adaptações rápidas e eficazes das empresas e dos líderes.

Uma realidade da vida moderna são os processos de enxugamento, aquisições e fusões de empresas. Estas situações geram um grande descontentamento, pois a empresa não está correspondendo ao associado com os sentimentos e ações práticas de segurança e estabilidade, que muito são valorizados em uma relação social, inclusive de trabalho. Deve-se entender que isto é também reflexo da globalização sobre as fronteiras e identidades dos países e do

¹ Com o advento do Grupo Telecom Américas a terminologia para identificar os funcionários de qualquer uma das empresas ficou sendo Associados, portanto, por uma questão de unificação, este será o termo utilizado neste trabalho.

conseqüente ritmo acelerado de mudanças imposto ao cotidiano de quase todos os setores da atividade humana.

Valores como produtividade, qualidade e serviço ao cliente não são mais tidos como vantagens competitivas, mas como necessidades de sobrevivência. São o mínimo que se espera de uma organização para mantê-la em condições de competir em igualdade de forças com seus concorrentes.

Vinculada às situações acima está a afirmativa que os associados precisam de valores que possam crer, pelos quais qualquer diretor poderia empenhar sua palavra. Por outro lado, quando isto não acontece, existe o descrédito aos valores organizacionais institucionalizados. Paradoxalmente, os valores instituídos pelas lideranças de fato parecem adquirir mais importância, deslegitimando as lideranças de direito.

Infelizmente, o acompanhamento por parte da empresa sobre as mudanças de valores ocorridas no meio externo não ocorre em igual velocidade em que as mesmas se dão; quando ocorrem, há um alto dispêndio de energia voltada para orientar e ressocializar os associados. Os gestores passam a assumir a responsabilidade de conhecer, analisar e acompanhar as mutações graduais da cultura organizacional e sobretudo difundi-la.

Onde há grupos de trabalho, há inegavelmente o estabelecimento de valores e crenças que precisam ser monitorados. Isto se faz necessário para que as pessoas se integrem, unam seus esforços e atuem de forma alinhada aos objetivos e missão da organização. Líderes que não trabalham com foco voltado aos valores da companhia tendem a perder seu poder de liderança junto aos funcionários, ficando somente com poder de mando por questões hierárquicas.

A temática descrita representa o objeto deste estudo, que analisa como os gestores da Claro Digital conduzem os valores institucionalizados pela empresa, que são Foco do cliente, Inovação, Orientação para resultados, Ética e Trabalho em

equipe. Entenda-se os gestores da Claro Digital como sendo os níveis hierárquicos de supervisor, gerente e diretor. Questiona-se, sobretudo, se estes valores institucionalizados são aqueles instituídos no dia a dia.

Este trabalho é apresentado em 5 (cinco) capítulos. No primeiro capítulo é realizada uma caracterização organizacional da Claro Digital, onde se enfoca seu histórico, e uma descrição sobre o processo de elaboração dos princípios de Visão, Missão e Valores, comparando as etapas históricas e os valores então vigentes. Também coloca-se em evidência o problema de pesquisa, com sua caracterização e definição dos objetivos que norteiam o estudo.

No segundo capítulo aborda-se a revisão da literatura, ressaltando a evolução das teorias sobre liderança. A discussão sobre valores é privilegiada, mostrando inicialmente categorias com focos antagônicos, mas que são complementares entre si.

O terceiro capítulo aborda questões metodológicas, apresentando os procedimentos adotados para conduzir a pesquisa. Destaca-se a estratégia de investigação, o público-alvo, como foram coletados os dados e materiais, e quais as técnicas de análises dos mesmos. As limitações da pesquisa estão apresentadas neste capítulo.

No capítulo quatro está a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, onde as respostas dos questionários estão tabuladas e analisadas, buscando as respostas pertinentes tanto ao objetivo geral como aos objetivos específicos. E posteriormente no capítulo cinco está o fechamento do trabalho, com as considerações finais, onde se destaca um resumo geral, resgatando todos os principais pontos e as conclusões apresentadas, assim como limitações da pesquisa e recomendações de como a empresa analisada poderá utilizar os resultados, e até mesmo sugestões de futuros trabalhos.

1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Conforme mencionado na introdução do trabalho, o foco deste capítulo é definição do problema de pesquisa. Para tanto, faz-se oportuno apresentar (i) a descrição histórica da instalação da empresa Claro Digital no Estado do Rio Grande do Sul, e principais artefatos² ocorridos nos períodos de pré e pós-lançamento comercial da empresa, abrangendo os anos de 1999 a 2001; (ii) o processo de elaboração da Visão, Missão e Valores, e (iii) o vínculo entre as etapas históricas da empresa e os valores então destacados. Além disto, também serão apresentados os objetivos e justificativas para realização desta dissertação.

1.1 CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA DA CLARO DIGITAL NO RIO GRANDE DO SUL

A história e o vínculo da empresa Claro Digital com o Rio Grande do Sul começaram em julho de 1997 com o leilão para concessão da licença de uso da Banda B da telefonia celular para região 6 da Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações, exatamente o Estado do Rio Grande do Sul. A concessão foi permitida pelo período de 15 anos, ao valor de R\$ 445 milhões, sendo que então não houve concorrentes, sendo atingido o valor mínimo estabelecido pelos órgãos reguladores.

² São as situações que marcaram a história da Claro Digital (rituais, slogans, heróis, saga, perdas, eventos, práticas institucionais) que se pode vincular com a cultura de negócios da empresa, enfim, fatos que se transformaram em produtos. (FISCHER, 2001, p. 10)

Esta concessão está dentro do escopo maior, no caso o processo de privatizações iniciado e conduzido pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. As privatizações visaram e ainda visam um caminho de liberação e internacionalização do mercado nacional. A política neoliberal do governo desregulamentou setores considerados estratégicos pelos grupos nacionalistas brasileiros. Os setores mais atingidos neste processo foram energia elétrica e telecomunicações.

Mesmo o leilão de privatização da Banda B tendo ocorrido em julho de 1997, a liberação só foi efetuada aproximadamente 1 (um) ano depois face a questões jurídicas. De fato, alguns grupos nacionalistas brasileiros (por exemplo partidos políticos, centrais sindicais e funcionários de empresas estatais) tentaram impedir o andamento do processo de privatizações, e a inserção do país na globalização.

Por força de lei, a estrutura acionária dos consórcios vencedores destes processos de privatização não poderia ser majoritária com sócios estrangeiros, devendo ser mantido o domínio, naquele momento, com sócios de capital brasileiro.

A estrutura acionária, no início das operações, estava desenhada da seguinte maneira:

Sócios Nacionais – Brasil	Previ, Petros, Sistek, Funcef, Valia, Aerus, Fapes, Telos, Operate, BB-BI, Forpat e Fachesf	51%
Sócios Internacionais	Bell Canada, TIW e CVC Opportunity	49%

Figura 1 – Composição acionária da Claro Digital no início das operações – 1998

Fonte: Área Financeira

Os desafios para instalação da empresa foram muitos desde o projeto inicial. Os principais foram: carência de mão-de-obra especializada, necessidade de instalação da tecnologia com transferência de conhecimento e presença já esperada de uma forte concorrência.

Tendo em vista que as privatizações ocorreram em um período de tempo relativamente pequeno, no caso, cerca de dois anos, o mercado de telecomunicações neste momento não tinha quantidade de recursos humanos para demanda necessária. Diversas empresas que participaram dos processos de licitação, inclusive para outras áreas de concessão, também estavam preparando ou iniciando a operação de suas redes celulares. Desta forma, os profissionais que neste momento atuavam em tecnologia celular eram poucos e valorizados no mercado de trabalho, sendo buscados em todos os cantos do Brasil.

Para suprir a carência de mão-de-obra especializada, a Claro Digital contratou profissionais no mercado local e brasileiro somente para implantação da rede celular, áreas de suporte e segundo escalão. Para os cargos de gerência e postos de maior responsabilidade de decisão, naquele momento, havia a figura dos “expatriados”³ (canadenses em sua maioria).

Os canadenses contratados tinham experiência anterior em implantação de empresas de telecomunicações em outros países, e vieram para realizar esta tarefa na Telet - hoje, por questões de marketing, apresentada ao mercado como Claro Digital. O trabalho proposto para estes profissionais era a montagem das condições para o início das operações da empresa, com ênfase nas áreas de tecnologia, comercial e marketing. O tempo de permanência destes estrangeiros foi o suficiente para o início das operações da empresa e a preparação dos profissionais brasileiros.

Com relação à concorrência, naquela época havia somente uma empresa de telefonia celular que estava explorando estes serviços, a empresa Telefônica Celular. Esta empresa teve suas origens na estatal CRT – Companhia Riograndense de Telecomunicações. Tal concorrente também representava, e ainda representa, um grande desafio, pois está instalado no mercado gaúcho há aproximadamente oito anos e possui forte apelo regional.

³ Expatriação refere-se ao processo de movimentação “para outros países, acompanhados geralmente de suas famílias” (DUTRA, 2002, p. 91).

Para fazer frente à concorrência foram criadas as seguintes estratégias:

- Campanha de esclarecimento: a primeira campanha desenvolvida pela Claro Digital foi à criação do grupo de Clarificadores. O trabalho dos Clarificadores ocorreu em dezembro de 1998, previamente ao lançamento comercial, uma vez que a maioria da população não sabia ao certo quem era a empresa que estava chegando. Então, a função deste grupo era sair às ruas e locais públicos, abordando as pessoas e passando informações.
- Criação de um símbolo: a empresa precisava de um símbolo para representar suas principais qualidades, vinculando-se às ligações com clareza de sinal e às cores da companhia, o verde e o laranja. Desta maneira, foi eleito o animal Papagaio, pois fala bastante e tem suas cores vinculadas ao espírito de brasilidade. Vide figura no anexo 2.
- Lançamento de produtos inovadores: em abril de 1999 foi lançado o serviço de telefonia pré-paga, através do produto Claro Expresso. É a opção do cliente comprar antecipadamente créditos para utilizar em seu serviço de telefonia, abrindo mão do serviço pós-pago, com conta mensal.

Estas campanhas, e tantas outras que se sucederam, tiveram sucesso, afetando rapidamente o desenvolvimento da empresa. O crescimento e aumento de eficiência pode ser melhor acompanhado ao comparar-se alguns indicadores de performance, os quais são demonstrados a seguir:

Tabela 1: Indicadores de Performance

Indicadores	Fevereiro 1999	Dezembro 1999	Dezembro 2000	Dezembro 2001	Dezembro 2002
Lojas corporativas	2	4	5	5	6
ERBs instaladas (antenas)	111	279	359	477	496
Quantidade de funcionários	300	700	868	737	651
Centrais de comutação	1	4	5	5	5
Pontos-de-venda	54	350	412	515	601
Clientes		183 mil	525 mil	783 mil	1.043 mil

Fontes

- Dados de Fevereiro/1999 – Anuário Telet, Janeiro de 2001.
- Dados de Dezembro/1999 – Área Comercial.
- Dados de Dezembro/2000 a Dezembro/2002 – Gerência de TH&Q para quantidade de funcionários, gerência comercial para lojas corporativas, pontos-de-venda e clientes, área de planejamento para quantidade de ERBs instaladas.

Ao alcançar bons resultados em seus indicadores de performance quantitativos, a empresa se direcionou a olhar para indicadores qualitativos e de agregação de seus associados, começando então o processo de elaboração do trinômio Visão, Missão e Valores.

1.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E VALORES

Sob o aspecto de uma empresa, normalmente haverá um trinômio de princípios, determinados como sendo Visão, Missão e Valores. Estes princípios são interligados e dependentes entre si.

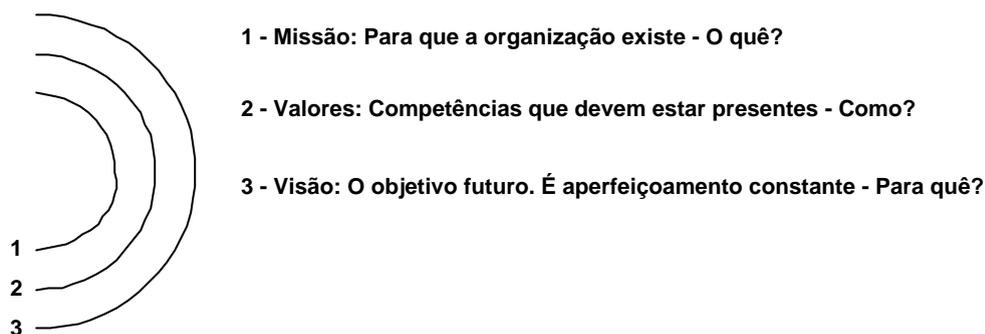


Figura 2: Relação entre Visão, Missão e Valores
Fonte: Criação do Autor

O desenho foi feito sob a forma de ondas, pois no entendimento do autor desta dissertação não existem princípios que se sobreponham aos demais, não havendo idéias que sejam mais importantes às outras, havendo isto sim uma inter-relação, sendo uma ação com continuidade à subsequente. Desta maneira, não seria correto ilustrar o entendimento através de ciclos sobrepostos.

O projeto para criação, desenvolvimento e implantação dos princípios de Visão, Missão e Valores da empresa teve início em dezembro de 1999 e foi conduzido pelas gerências de Recursos Humanos e Emoções, com assessoramento direto de uma consultoria externa – Arthur D’Little.

Para redação dos títulos de Visão e Missão foram envolvidos a presidência da empresa, os diretores, os acionistas e a comunidade. Por considerar que Missão e Visão são aspectos estratégicos, os gerentes não foram envolvidos nesta fase inicial de definições. A diretoria e presidência relacionaram vários Valores e encaminharam para apreciação dos gerentes, e estes escolheram aqueles que mais se adaptavam à realidade do dia a dia na empresa, redigindo inclusive os comentários explicativos.

A decisão de elaborar a Visão, Missão e Valores já havia sido tomada durante o 1º semestre de 1999, no entanto o início do projeto ocorreu somente em dezembro/1999. Esta postergação foi vinculada à saída, dos expatriados que ocupavam posição de destaque na administração da companhia. A idéia foi de

manter somente gestores brasileiros, pois estariam bem mais familiarizados com a realidade nacional e local.

A maior finalidade para implantação da cultura de Visão, Missão e Valores foi de mostrar um norte aos associados. Neste sentido, Susan Kuczmarski e Thomas Kuczmarski (1999, p. v), declaram que “os líderes precisam cultivar normas e valores a fim de recuperar o comprometimento dos empregados, o alto desempenho e a produtividade”. E foi nesta direção que a Claro Digital orientou seu projeto, tentando eliminar qualquer tipo de vácuo de valores, fazendo com que as normas fossem absorvidas por cada associado, tornando dispensável que a figura do gestor esteja sempre presente para definir os caminhos.

Como resultado deste trabalho foram institucionalizados os Valores da Claro Digital:

- **Foco do Cliente** – Atender com excelência e qualidade as demandas dos clientes internos e externos, antecipando-se às suas necessidades e desejos, criando valor na relação;
- **Inovação** – Estar à frente na disponibilização das melhores soluções em tecnologia e serviços, com rapidez e diferenciação competitiva;
- **Orientação para Resultados** – Buscar lucratividade através de uma cultura empresarial voltada ao resultado, otimizando continuamente recursos e processos, visando garantir a competitividade;
- **Ética** – Atuar com responsabilidade, integridade, moral e transparência, respeitando as diferenças individuais e sociais, estabelecendo confiança em todas as relações e,

- **Trabalho em Equipe** – Criar um ambiente integrado de trabalho em equipe que permita a sinergia, o alinhamento das ações com os objetivos estratégicos da organização e o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos.

A implantação e divulgação destes princípios, junto aos associados, teve início em agosto/2000.

Cabe dizer que foi feita pesquisa exploratória para construção da problematização deste trabalho. Para tal buscou-se, junto aos gestores das áreas de Talentos Humanos e Financeiro, as impressões sobre o projeto de Missão, Visão e Valores.

Os princípios de Visão, Missão e Valores foram corretamente conduzidos quanto a sua elaboração. No entanto, o processo para divulgação e conscientização junto aos associados não foi bem conduzido, pois tanto gestores como associados em geral não têm gravado em seu dia a dia os conceitos e propósitos de Visão, Missão e Valores. A prática até existe, no entanto é mais em caráter pessoal do que por vínculo com os princípios formais. Esta falta de vínculo está muito condicionada a fatores externos, onde a criação do grupo Telecom Américas, com a fusão e unificação de várias tarefas, está trazendo dúvidas e incertezas sobre o futuro da Claro Digital, e igualmente o futuro profissional de cada colaborador (Depoimento do Gerente de Talentos Humanos e Qualidade da Claro Digital⁴).

Questionou-se também se na atualidade seria necessária uma alteração dos princípios de Visão, Missão e Valores. A resposta do gestor de Talentos Humanos e Qualidade revelou um dilema. De um lado, houve a certeza de que uma revisão deveria ser feita, mas, por outro lado, também houve a dúvida se com a velocidade da globalização as empresas de telecomunicações estão preparadas para rever estes ícones na velocidade necessária.

⁴ Com o advento do Grupo Telecom Américas a terminologia para identificar a gerência de Recursos Humanos de qualquer uma das empresas ficou sendo Talentos Humanos e Qualidade, portanto, por uma questão de unificação, este será o termo utilizado neste trabalho.

O depoimento do gestor da área financeira mantém esta mesma linha de entendimento, como expõe em sua entrevista:

Todo o processo para redação e divulgação inicial foi muito bem conduzido, com envolvimento de todos os níveis de gestão, inclusive com contratação de consultoria externa. O maior descontentamento está na situação posterior, pois não houve trabalho de manutenção e perpetuação deste artefato (Depoimento do diretor responsável pelas áreas financeira, TH&Q e jurídica da Claro Digital).

Quanto à necessidade de uma revisão e/ou atualização dos valores, o entrevistado mostrou-se favorável, até porque atualmente existe uma nova visão de grupo (Telecom Américas). Ressaltou, entretanto, que deve haver “maior senso de responsabilidade dos condutores, pois estes valores serão parte da cultura, do comportamento e das crenças dos associados”.

1.3 SITUAÇÃO PROBLEMA: UMA LEITURA DO HISTÓRICO CONFORME OS VALORES

Conforme mencionado, o projeto na empresa Claro Digital teve início em Dezembro/1999 e o processo de divulgação em Agosto/2000, tendo sido elencado como Valores os itens Foco do Cliente, Inovação, Orientação para Resultados, Ética e Trabalho em Equipe. Após a identificação destes princípios houve a divulgação dos conceitos entre os associados. Supõe-se que os valores institucionalizados foram somente comunicados entre os associados, não havendo uma introspecção dos conceitos e significados, pois a área de Talentos Humanos & Qualidade suspendeu suas ações de divulgação. Um dos objetivos deste trabalho é saber junto aos gestores como estes valores estão sendo conduzidos hoje, que é um período pós-suspensão das ações de divulgação. Ou até se não existem valores extra-oficiais, também denominados instituídos.

Outra análise proposta é verificar se os valores existentes devem ser encarados de uma maneira única ou podem ser relativizados, colocando-os em uma escala vinculada ao momento da empresa. Ou será que há relativização de tais valores conforme o contexto sócio-político, econômico-financeiro, tecnológico, sendo conduzido pela mente de cada gestor ou sofrendo influência de lideranças não institucionalizadas?

Vinculado à questão de Valores e Lideranças, o estudo também está direcionado para identificar como os níveis de gestão conduzem seu estilo de liderança para enfatizar os Valores da companhia, ou será que isto não existe? Para responder a esta questão deve-se discutir as diferenças, características e enfoques entre valores individuais e organizacionais, permanentes e relativos, instituídos e institucionalizados.

Nem sempre a Claro Digital teve seus Valores definidos como hoje. Quais seriam os Valores, ou as premissas de importância no período de pré-lançamento da empresa? Qual seria a resposta para esta mesma pergunta para o período prévio ao estabelecimento dos princípios de Visão, Missão e Valores em Agosto/2000? No entendimento deste estudo, nestas épocas não havia formalismo, sendo os Valores ditados pelo momento vivido. Analisando esta situação, supõe-se que as fases de gestão afetaram e foram afetadas pelos valores organizacionais e individuais vigentes. Para um melhor entendimento apresenta-se um quadro comparativo entre as etapas da empresa e os valores vigentes.

Etapas	Premissas	Comentários - Valores Vigentes
(1998) Fase de implantação e pré-lançamento da empresa.	As tarefas deveriam ser feitas.	Difícil encontrar pessoas com conhecimentos de telefonia, então foram valorizadas outras qualificações, que se traduziram nos valores da época: aceitar desafios (tudo era novidade), conhecimento de inglês (havia muitos estrangeiros e literatura básica em inglês) e conhecimento sistêmico (identificar áreas correlatas). Considerando-se os valores atuais da companhia, somente o subtítulo Trabalho em Equipe estava então presente.
(1999) Lançamento da empresa.	Colocar o nome no mercado.	Marketing e Comercial eram as áreas mais valorizadas. A criatividade e habilidade em negociação estavam no topo das necessidades. Os recursos financeiros eram fartos, então perguntar quanto custa e negociação de preços não tinham grande espaço e/ou destaque em reuniões. Inovação e Foco do Cliente, considerando os valores atuais, foram os ícones então mais presentes.
(2000) Jogar-se em concorrência direta com os adversários comerciais.	Ganhar clientes. Tornar-se um marco para comunidade.	A área de marketing continua em voga. Neste período com o foco na conquista de maior fatia de mercado. A mensagem era ter o maior número de clientes, não importando o custo. Neste período o presidente da companhia foi Marcos Torres, que tinha enfoque na área comercial e com a vontade de tornar a Claro Digital um marco para cidade de Porto Alegre. Foi então construída uma nova sede da empresa, o BIT – Base de Inteligência Claro Digital. A questão orçamento ainda não estava sendo valorizada. Considerando os valores atuais, Foco do Cliente seria a tônica deste período.
(2001) O foco está na área financeira, com orçamento enxuto, visando ser uma empresa rentável.	Qual o retorno deste investimento? Economizar.	A empresa sofre brutal mudança de foco interno. A área financeira torna-se peça-chave no dia a dia. Ocorre saída do presidente Marcos Torres. O resultado financeiro é questionado em cada negociação. A empresa entra em processo de fusão com outras operadoras para criação do grupo Telecom Américas. No grupo Valores, o ícone Orientação para Resultados é o mais focado.
(2002) Dúvidas para este ano, com as atenções voltadas para entrada de novas tecnologias e concorrentes, assim como nos processos de fusão.	Mudanças de tecnologia, com a adequação ao sistema SMP para completar ligações e tecnologia GSM. Assim como a existência de um novo e desde já respeitado concorrente, a Telecom Itália Móvil (TIM). Processo de fusão (Telecom Américas).	O foco continuará sendo Orientação para Resultados, no entanto não há definições sobre o futuro da companhia e seus associados. A pergunta que fica é se os valores institucionalizados serão respeitados ou haverá mudança no foco de acordo com o momento da empresa.

Quadro 1: Comparativo entre etapas históricas e os valores vigentes

Fonte: Criação do Autor

É provável que a grande mudança no foco dos Valores da Claro Digital tenha ocorrido em 2001. Naquele ano a Bell Canadá International (BCI), numa movimentação de mercado acionário, comprou a maioria das ações da Telet dos controladores iniciais e compôs com outras empresas de telecomunicações um novo grupo, ainda separadas em decorrência da Lei Geral das Telecomunicações (LGT), mas com uma futura fusão já prevista. Este grupo tem como nome de batismo “Telecom Américas”. A Telmex – Telefônica do México, empresa de origem mexicana, é a maior acionista, com participação nas operadoras ATL - Rio de Janeiro, TESS - interior de São Paulo, AMERICEL - região centro-oeste e CLARO DIGITAL – Rio Grande do Sul.

Tabela 2: Composição acionária da Claro Digital – Dezembro 2001

Acionista	Participação sobre total
Partelet	37,57% (a)
Bndespar	18,34% (a)
Telesystem - TIW	16,33% (b)
Bell Canada	14,55% (b)
Sub-Total	86,79%
Outros < 10%	13,21%
Total	100%
(a) Sócios Nacionais	
(b) Sócios Estrangeiros	

Fonte: Área Financeira

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral consiste em analisar como os gestores da Claro Digital conduzem os valores institucionalizados pela empresa, visando avaliar se tais valores são também aqueles instituídos no dia a dia de trabalho.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Avaliar a existência de valores instituídos, diferentes dos institucionalizados, no dia a dia da empresa; e se existem, saber quais são;
- Verificar como os valores estão presentes nos diferentes níveis hierárquicos de gestão da empresa;
- Diagnosticar a importância atribuída aos valores institucionalizados da Claro Digital, conforme a opinião gerencial;
- Identificar como os níveis de gestão conduzem seu estilo de liderança para enfatizar e introjetar aos associados os valores da companhia.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A realização deste trabalho envolve aspectos de realização pessoal, possibilidades de subsidiar a análise organizacional e também de motivar os gestores e associados através dos resultados encontrados.

O tema é relevante, uma vez que os assuntos comportamentais sempre despertaram interesse e curiosidade. Nas empresas, os associados podem ser motivados de várias maneiras, inclusive pela compatibilidade entre os valores individuais e organizacionais. Por experiência própria, as temáticas de liderança e linhas de trabalho, entender os objetivos a serem alcançados, saber o que e por que está fazendo determinada tarefa, sempre são fatores de motivação. Então é interessante verificar como estas variáveis estão presentes na cultura Claro Digital.

Esta seria também uma oportunidade para desenvolvimento das competências gerenciais, pois conforme conceituado por Ruas (2001, p. 7), a competência gerencial é “a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação

conhecimentos, habilidades e atributos a fim de atingir / superar desempenhos configurados nas atribuições”. Então, sendo identificada a existência de valores não oficiais, ter-se-ia meios para dar início a um processo de mudança associado à revisão e ao desenvolvimento da maneira de pensar e atuar dos gestores. Entende-se que o gestor da área deve então atuar para que os associados sejam mobilizados a trabalhar com o foco nos valores institucionalizados pela companhia.

Os resultados esperados nesta pesquisa são de repensar os valores da empresa, dos gestores ou de ambos, visando maior clareza e efetividade dos valores organizacionais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Considerando que o enfoque deste trabalho é sintetizado pela expressão Liderança Baseada em Valores, o referencial bibliográfico está voltado para expressar a (1) evolução conceitual da liderança: da autocrática à situacional – estabelecendo uma linha de tempo para o conceito da palavra liderança; (2) discussão sobre valores organizacionais e individuais, relativos ou permanentes, instituídos e institucionalizados – apresentando conceitos e comparações entre categorias de valores e discriminando posicionamentos de autores; (3) liderança baseada em valores – visando entender sua representação tanto no ambiente de empresa como na vida cotidiana dos indivíduos, e indicar as iniciativas que fazem parte do perfil de liderança baseada em valores.

2.1 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DE LIDERANÇA: DA AUTOCRÁTICA À SITUACIONAL

Para Robbins (2000, p. 371), o conceito de Liderança é o “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. Então liderança é uma condição de influência sobre o grupo. Outra definição para liderança é a função de unidade, como mencionado por Vergara (1999, p. 74):

Este é o papel da liderança. É um papel integrador, muito necessário numa época até de organizações virtuais. Ele possibilita que pessoas se mantenham unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas.

Mas nem sempre estes conceitos estiveram tão claramente definidos na mente dos teóricos. Houve uma evolução de teorias e de conceitos, onde através de uma linha de tempo destaca-se:

- A Teoria dos Traços de Personalidade, e
- A Teoria dos Estilos de Liderança, e em particular o estilo Liderança Contingencial (ou Situacional).

A **Teoria dos Traços de Personalidade** também foi chamada de Teoria das Características, onde Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 226) mencionam que “determinadas características pessoais têm um impacto importante sobre o resultado da liderança”. O argumento é que certas características, como por exemplo, altura, integridade e inteligência estão relacionadas com o sucesso e, uma vez identificadas, podem ser usadas para escolher os líderes. Este conceito vai ao encontro das pesquisas realizadas por Vergara (1999, p. 75) “esta teoria, exerceria influência sobre indivíduos e grupos que nascessem com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa”. Desta forma, infere-se que o líder já nasce feito, ou seja, a liderança é nata.

Em oposição, a própria história tratou de negar estas teorias, onde Napoleão, Hitler (lideranças com baixa estatura) e Madre Teresa de Calcutá (liderança que tinha sempre uma saúde muito debilitada) mostraram ao mundo suas forças de trabalho. Eugene Jennings (1961 apud HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 105), também menciona que “cinquenta anos de estudo não conseguiram apresentar nenhum traço de personalidade ou conjunto de qualidades que possa ser usado para distinguir os líderes dos não-líderes”.

Ora, se a pessoa não nasce líder, então é possível aprender a ser. Neste caso, o que se vai ensinar? Qual o melhor estilo de liderança? Surge, então, outra teoria: A **Teoria dos Estilos de Liderança**. Considerando os estudos conduzidos por Vergara (1999, p. 76), esta teoria apresenta a seguinte divisão de estilos:

Autocrático, é aquele que ilustra o célebre ditado: manda quem pode, obedece quem tem juízo. Democrático, é aquele que busca a participação. Às vezes, até nos faz crer que só temos direitos (onde estão os deveres?). E por fim, o laissez-faire, que é conhecido na intimidade por deixar rolar.

Hersey e Blanchard (1986) abordaram tanto o tema de Comportamento do Líder como a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. Conforme comprovado, a liderança é capaz de ser aprendida e desenvolvida entre os indivíduos, no entanto Hersey e Blanchard (1986, p. 103) estabelecem que

...o mercado não é carente por identificar pessoas para preencher cargos administrativos, e sim pessoas que queiram assumir funções significativas de liderança e sejam capazes de exercê-las com eficácia.

No entendimento deste pesquisador, esta é mais uma característica de medo do que falta de qualificação técnica.

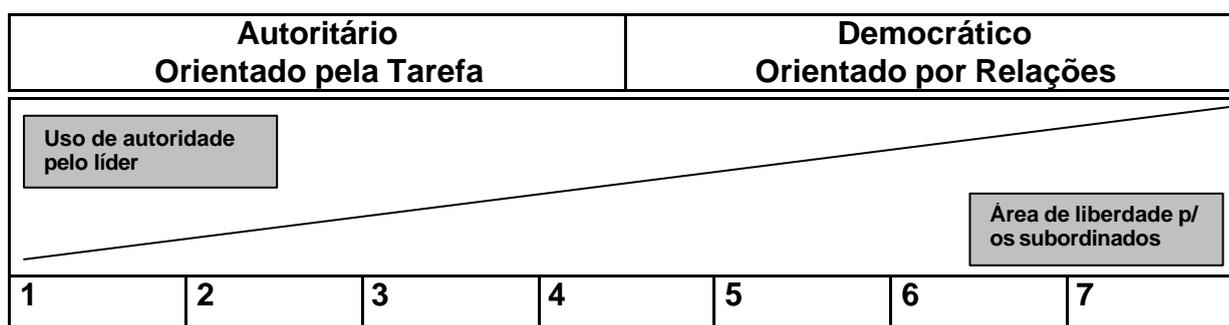
Os estudos de dois expoentes das escolas de teorias organizacionais também podem ser incluídos neste capítulo sobre teorias comportamentais.

Conforme Hersey e Blanchard (1986, p. 106), Frederick Winslow Taylor desenvolveu a Escola de Administração Científica, onde as pessoas eram sinônimo de instrumentos ou máquinas, passíveis de serem manipulados. Este conceito advém de uma idéia que estabelece a melhoria de técnicas ou métodos como a melhor maneira de incremento da produção. Partindo, em especial da equação Pessoas = Máquinas e/ou Instrumentos, os gestores da época não poderiam ter e nem tampouco exercer atividades voltadas às emoções humanas. Desta forma, a função do líder era de fazer cumprir critérios de desempenho, concentrando-se nas necessidades da organização e não na pessoa.

Em oposição ao modelo anterior, surge na década de 30, do século XX, o movimento de Relações Humanas, promovido por Elton Mayo e seus colaboradores. Hersey e Blanchard (1986, p. 106) afirmaram que os alicerces desta escola defendiam que o aumento da produção nas empresas deveria também passar pelas questões humanas. Sustentavam inclusive que os centros de poder nas organizações seriam as relações interpessoais desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Em síntese, a teoria de Taylor focava nas necessidades da organização: tarefas e produção, prevalecendo um estilo autocrático de administração; enquanto que o movimento da Escola de Relações Humanas tinha seu foco nas necessidades pessoais, adotando um estilo mais democrático de administração.

Complementando os ensinamentos de Taylor e Mayo, Tannenbaum e Schmidt (1958 apud HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 107) teorizaram que existem vários estilos de comportamento que se situam entre os extremos dos líderes autoritários e democráticos. Esta faixa de estilos de comportamentos está apresentada a seguir através da figura 2 – Contínuo do comportamento de liderança, inicialmente publicada em 1957 em Harvard Business Review



1. O líder toma decisões, apresentadas depois aos seguidores.
2. O líder vende a decisão.
3. O líder apresenta idéias e pede perguntas.
4. O líder apresenta decisão provisória, sujeita a mudança.
5. O líder apresenta o problema, recebe sugestões, toma decisão.
6. O líder define limites; pede que o grupo tome uma decisão.
7. O líder permite que os subordinados funcionem em limites definidos pelo superior.

Figura 3: Contínuo do comportamento de liderança

Fonte: HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 108.

E finalizando a classificação de estilos, além da linha do líder democrático existe o estilo *laissez-faire*, que permite aos membros do grupo fazerem o que quiserem, não estabelecendo-se políticas, procedimentos e/ou responsabilidades, havendo a ausência de liderança formal.

Em oposição a este contínuo do comportamento de liderança, existem os estudos conduzidos pela Ohio State University – Quadrantes de Liderança, e pelos pesquisadores Blake e Mouton (1964) – Grid Gerencial, em que o comportamento dos líderes pode ser apresentado em eixos separados, e não num contínuo único. Através da figura 3 apresenta-se uma fusão destas teorias.

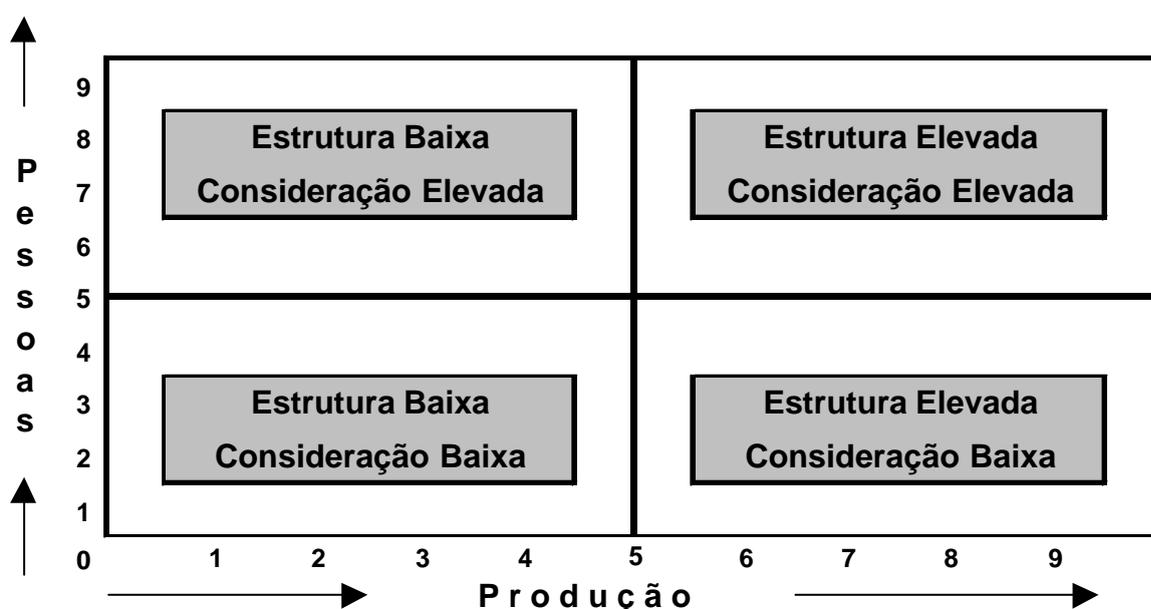


Figura 4: Fusão de Teorias → Ohio State University e Grid Gerencial
Fonte: Adaptado de BLAKE, MOUTON, 1989, p. 13.

Neste figura, a palavra *Estrutura* tem o significado de comportamento de tarefas, enquanto que *Consideração* tem significado de comportamento de relações humanas. Esta teoria também não se sustentou por muito tempo, pois não considerava a diversidade de situações que podem ocorrer no dia a dia das empresas, onde as lideranças são exigidas a ter habilidade de conduzir o comportamento de seus liderados. Então nesta época surge a **Teoria de Liderança Situacional**, também conhecida como teoria contingencial.

Não existem posições antagônicas para conceituar esta teoria, havendo isto sim definições complementares. Para Vergara (1999, p. 78) “a teoria contingencial desfoca a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança, sendo uma relação com três pilares fundamentais: líder, seguidores e situação”. Em complemento, Hersey e Blanchard (1986, p. 185) escreveram que

...o conceito de liderança situacional trás a idéia básica de que o líder deve saber adaptar suas habilidades de gestão a cada diferença de ambiente, onde o grande segredo está na necessidade de tratar cada situação diferente da outra, obrigando aos gestores a flexibilidade pessoal de seu comportamento.

Partindo de uma consideração prévia, onde o conceito de maturidade define-se como “a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 187) e que “a variável maturidade deve ser considerada somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada” (p. 187). Deve-se entender que o sujeito de cada ação não é, e não será, maduro ou imaturo num sentido total.

Sob a perspectiva da liderança situacional, o líder deve saber avaliar e identificar o nível de maturidade de seus liderados, devendo ajudá-los a amadurecer até o ponto de sua capacitação. Este ensinamento pode ser vinculado aos princípios de *coaching*, onde “A diferença entre um gerente e um *coach* é a mesma que entre um professor e um mestre. O professor está preocupado em passar a informação. O mestre procura deixar um ensinamento” (DINIZ, 2001, p. 137).

Este processo de amadurecimento e aprendizado pode ser apresentado em estágios (HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 194), a saber:

- Decidir que área de atividades de um indivíduo ou grupo se deseja influenciar;

- Definir o nível de maturidade requisitado ao indivíduo ou grupo;
- Determinar qual o estilo de liderança será apropriado a tal pessoa / grupo, que podem ser quatro:
 - Tarefa alta e relacionamento baixo = Determinar.
 - Tarefa alta e relacionamento alto = Persuadir.
 - Relacionamento alto e tarefa baixa = Compartilhar.
 - Relacionamento baixo e tarefa baixa = Delegar.

A importância da maturidade para o sucesso na vida profissional é reconhecida no mercado de trabalho. No entanto, como é possível determinar o nível de maturidade já atingido por uma pessoa ou grupo?

As pesquisas de David McClelland (apud HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 194) sugerem alguns componentes de maturidade a serem mensurados: (i) com relação à tarefa, é a capacidade de estabelecer objetivos elevados mas atingíveis; (ii) analisar o nível pessoal de instrução (experiências formais de sala de aula) e/ou experiência (aquilo que se aprende por conta própria ou no trabalho); (iii) analisar ainda as duas dimensões da maturidade: a maturidade de trabalho (capacidade de fazer alguma coisa) e a maturidade psicológica (disposição ou motivação de fazer alguma coisa).

Até aqui se falou em estilos de liderança, fazendo uma evolução histórica dos principais conceitos, práticas e modismos que nortearam este último século. Iniciando com a idéia de que a liderança deveria ser estabelecida por critérios físicos (teoria dos traços de personalidade). Posteriormente, com a desmistificação destes critérios, ocorre o entendimento que a pessoa pode ser treinada para ser um líder, variando e sendo possível escolher o estilo de liderança no qual se quer especializar (teoria dos estilos de liderança). Com o advento do mundo moderno dos negócios, esta teoria também foi descartada, pois seus estilos iniciais não consideravam a pluralidade de situações possíveis. A idéia então era de desenhar e preparar líderes

com habilidade para transitar e controlar todos os tipos de situações, de acordo com o meio em que se estivesse inserido (teoria de liderança situacional).

Este resumo da evolução conceitual de liderança transmite a idéia de que os líderes foram lapidados de acordo com valores importantes em suas épocas. Justamente atendendo às demandas da sociedade que se busca líderes cada vez melhor preparados, e com valores compatíveis aos momento histórico vivido. Desta maneira, torna-se necessário focar-se na discussão sobre valores, seus conceitos, pontos de importância, divisões e estilos.

2.2 DISCUSSÃO SOBRE VALORES

Partindo da idéia de que os valores de uma pessoa respondem à pergunta “O que é importante para mim?” (SCOTT, JAFFE, TOBE, 1998, p.19), o ideal tanto para uma empresa, assim como para seus funcionários é que exista uma cumplicidade de valores entre estes. Assim como em um casamento, é certo que não haverá concordância de opiniões em 100% das situações, mas para o sucesso deste contrato é desejável que haja uma semelhança de objetivos.

Desta forma, pode-se afirmar que o grande objetivo das empresas tem sido identificar quais são os valores individuais de seus associados e revertê-los para seu benefício, focando o comprometimento dos funcionários para com a empresa através da divulgação dos padrões então defendidos. Esta divulgação passa por clarificar os valores da empresa em ambientes menores, os departamentos. Depois, de uma maneira maior, para toda organização, buscando o comprometimento e a conciliação de valores.

A seguir discute-se a posição de autores sobre categorias de valores os quais a primeira vista são antagônicos, mas observando mais profundamente são complementares entre si. São elas: (A) valores organizacionais e individuais – o principal foco é entender como e porque ocorre o comprometimento das pessoas na organização, vinculando aos valores pessoais de cada indivíduo; (B) valores

descobertos, relativos ou permanentes – o principal foco é responder à pergunta “Os valores institucionalizados pela empresa devem ser vistos e entendidos sempre como um todo ou podem ser relativizados conforme o contexto?” além disto, transmitir a idéia de que os valores se descobrem, não sendo simplesmente criados; (C) valores instituídos e institucionalizados – os valores institucionalizados são os valores oficiais de uma empresa, são aqueles estabelecidos e divulgados entre todos os associados, e em contraponto existem os valores instituídos, diferentes dos institucionalizados, que são aqueles conduzidos por lideranças extra-oficiais e divulgados por canais de comunicação não-oficiais, muito conhecido nas empresas pela denominação de “rádio-corredor”.

2.2.1 Valores organizacionais e individuais

Segundo Deal e Kennedy (apud SCOTT, JAFFE, TOBE, 1998, p. 22)

Se os empregados sabem o que sua empresa defende, se eles conhecem os padrões que devem apoiar, então é muito provável que tomem decisões que reforcem estes padrões. Também é mais provável que sintam que são uma parte importante da organização. Eles ficam motivados, porque a vida na empresa tem significado para eles.

Com este texto, Deal e Kennedy (apud SCOTT, JAFFE, TOBE, 1998, p. 22) colocam-se favoráveis ao ponto-de-vista que a empresa deve divulgar, e sempre defender, os conceitos que lhe são importantes, pois os valores compartilhados entre o indivíduo e a empresa são a principal fonte da eficácia pessoal e organizacional.

Desta maneira, assim como as pessoas utilizam-se de seus valores para alcançar suas necessidades pessoais, as empresas também almejam lucros utilizando as qualidades de seus funcionários. Desta forma, o sucesso de ambos deve estar em linha entre valores individuais e organizacionais.

A unificação do caminho entre valores individuais e organizacionais passa pelo conceito de comprometimento, representando um modo de identificação, isto é, um sentimento de pertencer. Desta forma, quanto mais o indivíduo se identifica aos valores organizacionais, mais ele está e será comprometido.

Sá e Lemoine (1999, p. 1) defendem que “o comprometimento é uma vantagem competitiva para as organizações em tempos de grande concorrência”, conceituando comprometimento como sendo “uma noção que traduz e explica a relação entre a pessoa, seu trabalho e a empresa”. Ato contínuo, deve-se questionar quais os fatores que funcionam como motivadores para o comprometimento nas empresas, identificando a influência provocada pelas condições de trabalho e as influências provocadas pelas relações interpessoais. O comprometimento das pessoas na organização já tem sido alvo de estudo por pesquisadores. Estes pesquisadores identificaram que comprometimento...

- acontece quando o conjunto da situação de trabalho constitui um aspecto central de interesse na vida do indivíduo (SALEH, 1981, p. 83-89, apud SÁ, LEMOINE, 1999, p. 2);
- no trabalho é o grau ao qual uma pessoa se identifica psicologicamente ao seu trabalho, ou a importância que tem o trabalho na imagem total que ela tem dela mesma (LODAHL E KEJNER, 1965, p. 24-33, apud SÁ, LEMOINE, 1999, p. 2);
- é como a importância do trabalho, em geral, na vida de um indivíduo, comparativamente aos outros aspectos importantes de sua vida (KANUNGO, 1982, p. 341-349, apud SÁ, LEMOINE, 1999, p.2);
- no trabalho é como a identificação ao papel do trabalhador, o fato que o indivíduo se define ele mesmo através de seu trabalho, a força com a qual ele se identifica a sua tarefa, a intenção de ser ativo e considera suas atividades profissionais importantes para ele (MICHAEL, 1989, p. 210, apud SÁ, LEMOINE, 1999, p. 2).

Por uma conceituação reversa, descomprometimento pode ser conceituado como...

...a pessoa pouco identificada com o seu papel de trabalhador pode ser descrito como qualquer um para o qual a vida se passa, sobretudo fora do trabalho: este não constitui um interesse principal de sua vida, os interesses estão lá fora (RIPON, 1987, apud SÁ, LEMOINE, 1999, p. 2).

Outra corrente de pesquisa considera o comprometimento como um aspecto que não está necessariamente ligado ao conteúdo do cargo ou da atividade desenvolvida, mas que concerne à organização, ela mesma, em todas as suas configurações: objetivos, valores, sistemas de gestão. Desta maneira o trabalhador desenvolve uma noção de “lealdade” para com a organização.

Para Thévenet (1992, apud SÁ, LEMOINE, 1999), o comprometimento também pode ser visto sob dois aspectos: permutativo e psicológico. No aspecto permutativo, o interesse do colaborador é pela troca, onde as organizações respondem às necessidades e expectativas dos trabalhadores. No aspecto psicológico, o comprometimento é resultante de um laço muito forte entre a pessoa para com sua organização, ultrapassando as vantagens imediatas.

Continuando nesta linha de pensamento, também foram estabelecidas duas principais dimensões que caracterizam a relação entre a pessoa e a organização: a adesão e as oportunidades. A adesão está vinculada ao aspecto psicológico tratado anteriormente, onde os valores e o ambiente da empresa são importantes. Para dimensão de oportunidades, que representaria o aspecto permutativo, as empresas oferecem as oportunidades e as pessoas se esforçam em aprender e oferecer ganhos aos empregadores.

2.2.2 Valores descobertos, relativos ou permanentes

Uma situação defendida por Scott, Jaffe e Tobe (1998, p. 26) é que se deve atentar à conciliação entre os momentos de vida de cada associado e o foco desempenhado pela empresa. Desta forma, voltando a afirmação de que “os valores de uma pessoa respondem a pergunta de o que é importante para esta pessoa” (SCOTT, JAFFE, TOBE, 1998, p. 19), deve-se então incluir “o que é importante para esta pessoa, naquele momento de sua vida”.

Normalmente os valores das empresas são mantidos uniformes por vários anos, havendo empresas que adotaram a relativização, mudando o grau de importância de acordo com o momento vivido, mas sempre mantendo o conjunto.

Em contraponto, as pessoas desenvolvem outros valores no decorrer de suas vidas. Os primeiros valores das pessoas giram em torno de seus pais, com o passar dos tempos agrega-se os valores aprendidos na comunidade e na escola, e ainda nesta caminhada desenvolve-se os valores relacionados ao trabalho, independência financeira e geral.

Antunes (2000, p. 4), defende que “os valores são situacionais, dependem do tempo, do contexto, das condições e do momento vivido pelas pessoas”. E para justificar esta defesa existem subsídios nas seguintes distinções filosóficas acerca dos valores e suas respectivas derivações:

- “Valor não é algo. Mas está em algo. Enquanto este algo vale” (GIRARDI, QUADROS, 1984, p. 138).
- “Os valores, propriamente, não se criam, se descobrem” (GIRARDI, QUADROS, 1984, p. 138).

- Os valores podem ser classificados de duas formas (i) o **valor em si mesmo**, no caso, é aquele que “é objetivo, absoluto, não depende de forma alguma, de nós” (GIRARDI, QUADROS, 1984, p. 139) e, (ii) o **valor com respeito a nós**, que é “subjetivo, relativo e depende da nossa descoberta, do nosso acato, da nossa disponibilidade em prezá-lo, ou até vivê-lo” (GIRARDI, QUADROS, 1984, p. 139)... “os valores com respeito a si mesmos sempre valeram e valem; os valores com respeito a nós, são descobertos em determinadas épocas” (GIRARDI, QUADROS, 1980, p. 127, apud ANTUNES, 2000, p. 4).

Nos três itens acima existe uma idéia básica: os valores estão sempre presentes nas pessoas, sendo descobertos ou recebendo importância em determinado momento da vida, podendo-se então utilizar a expressão de “valores situacionais” e por conseqüência relativizáveis.

2.2.3 Valores instituintes, instituídos e institucionalizados

Resgatando-se o conceito de liderança democrática, infere-se que a existência de valores bem definidos justificaria uma maior ausência de regras, bem como a eliminação de níveis hierárquicos para controle de atividades.

Em oposição, a falta de defesa e pouca divulgação dos valores organizacionais resulta no surgimento de valores instituídos, também chamados de “valores não discutidos ou valores inconscientes” (SCOTT, JAFFE, TOBE, 1998, p. 25). Estes valores não oficiais fazem com que cada grupo de funcionários tenha uma maneira individualizada de entender os acontecimentos, dando vazão ao surgimento de lideranças alternativas.

Desta forma, e traçando uma seqüência de valores, identifica-se os valores **Instituintes**, que representam o 1º nível em uma escala de valores. São também conhecidos como valores históricos e fundadores. Representam um conhecimento inovador, que surge como revolucionário, mas cientificamente provado. Pode-se até

imputar como sendo a primeira idéia sobre determinado assunto (CHAUÍ, 2000, p. 5).

No segundo nível desta escala de valores estão os valores **Instituídos**, que representam um discurso de conhecimento já assimilado pela sociedade. Também pode ser usada a expressão Discurso Competente, que é “aquele que pode ser proferido, ouvido e aceito como verdadeiro ou autorizado” (CHAUÍ, 2000, p. 7).

Existe ainda um terceiro nível conceitual de valores, são os valores **Institucionalizados**, sendo estes os valores oficialmente definidos pelas empresas, representando um discurso burocrático e oficial (vide quadro 2 a seguir). Nesta mesma linha de pensamento, traçando comparativos, Marilena Chauí (2000, p. 7) compara como ocorre e são tratadas as divulgações e crenças sobre valores institucionalizados e instituídos nas empresas:

O discurso competente é o discurso instituído. É aquele no qual a linguagem sofre uma restrição que poderia ser assim resumida: não é qualquer um que pode dizer a qualquer outro qualquer coisa em qualquer lugar e em qualquer circunstância. O discurso competente confunde-se, pois, com a linguagem institucionalmente permitida e autorizada, isto é, com um discurso no qual os interlocutores já foram previamente reconhecidos como tendo o direito de falar e ouvir, no qual os lugares e as circunstâncias já foram predeterminados para que seja permitido falar e ouvir e, enfim no qual o conteúdo e a forma já foram autorizados segundo os cânones da esfera de sua própria competência.

No entanto, na compreensão da ideologia do discurso competente identifica-se aparentemente duas modalidades diferentes do discurso da competência, quando, na verdade, trata-se de um só e mesmo discurso, dotado de duas caras. Tende-se a distinguir o discurso do poder (valores institucionalizados) e o discurso do conhecimento (valores instituídos).

Resumidamente existem as seguintes principais diferenças:

Discurso do Poder Discurso Burocrata Valores Institucionalizados	Discurso do Conhecimento Discurso do Não-Burocrata Valores Instituídos
a) Existência de um sistema de autoridade fundado na hierarquia, de tal modo que é o cargo, e não seu ocupante, que possui qualidades determinadas;	a) É o discurso do especialista, proferido de um ponto determinado na hierarquia organizacional.
b) Reconhecimento das competências específicas de cada membro de uma burocracia de acordo com o posto que ocupa;	b) Também haverá tantos discursos competentes quantos lugares hierárquicos autorizados a falar e a transmitir ordens aos degraus inferiores e aos demais pontos da hierarquia que lhe forem paritários.
c) Tanto dirigentes como dirigidos são comandados apenas pelos imperativos racionais do movimento interno à organização	c) É um discurso que não se inspira em idéias e valores, mas na suposta realidade dos fatos e na suposta eficácia dos meios de ação.

Quadro 2: Diferenças entre Valores Institucionalizados e Valores Instituídos

Fonte: CHAUÍ, 2000, p. 9-10.

Conciliando estas categorias de valores, pode-se presumir que um desafio das empresas tem sido identificar quais são os valores individuais de seus associados e revertê-los para seu benefício. Considerando-se que em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam, revestindo-se de importância que a empresa tenha permanentes princípios de divulgação, controle e defesa de seus valores institucionalizados.

2.3 LIDERANÇA BASEADA EM VALORES

Apresenta-se a definição de Valores por Scott, Jaffe e Tobe (1998, p. 19):

Valores são definidos como um padrão ou qualidade de princípios considerados em si válidos ou desejáveis. Valor significa força. Os valores são fontes de força, porque eles dão às pessoas o poder de agir. Os valores são profundos e emocionais, e normalmente dificultam a mudança.

É interessante esta frase final, onde diz que os valores são tão profundos e emocionais que normalmente dificultam mudanças. O ser humano tem valores próprios que funcionam como organizador de suas vidas. Então quando se torna necessário mudar entendimentos pode-se estar mexendo com valores pessoais, sendo necessário muita habilidade do agente de mudança. Este deve saber que os valores também podem ser usados como profundos motivadores no que tange à ação das pessoas. Desta forma, é de grande importância as etapas de implantação e maturação dos ícones de Visão, Missão e Valores, bem como quando estiver ocorrendo um projeto de revisão. A empresa sabendo “vender” estas idéias ao seu corpo de associados, sempre terá uma ampla colaboração destes.

Este enfoque de que os valores funcionam como motivadores das pessoas foi valorizado por Susan Kuczmarski e Thomas Kuczmarski (1999, cap. 2). Os autores retomam o termo Anomia, conceituado como “falta de propósito, de identidade ou de valores em uma pessoa ou em uma sociedade – desorganização, indiferença ou falta de raízes” (KUCZMARSKI, Susan; KUCZMARSKI, Thomas, 1999, p. 15), onde com o progresso da especialização do trabalho, os indivíduos estão sentindo-se cada vez mais isolados uns dos outros.

Esta situação vai justamente de encontro aos Valores da Claro Digital, em especial a linha de Trabalho em Equipe, que visa permitir um trabalho integrado, com reconhecimento dos esforços individuais e coletivos.

Na opinião deste pesquisador o sentimento relatado por Durkheim está muito presente nos dias atuais, aproximadamente 110 anos depois, onde, com a globalização, as pessoas e os povos estão vivendo um isolamento crescente, principalmente pela competitividade no campo dos negócios. Inclusive Kuczmarski também menciona a obra Suicídio (1897) de Durkheim, onde “o alcoolismo, o hábito de consumir drogas e várias desordens mentais eram manifestações freqüentes de anomia (1999, p. 22)”.

Desta forma, considerando que “o patrimônio das corporações do século XXI são as pessoas” (KUCZMARSKI, Susan; KUCZMARSKI, Thomas, 1999, p. 60), é fundamental que se tenha presente um estilo de liderança baseada em valores. O estilo de liderança baseada em valores é caracterizado por

...um forte sentimento de parceria, trazendo à superfície o que há de melhor nos associados porque eles têm condições de desempenhar-se em seu máximo potencial (SIC), onde a base do valor é um grande senso de respeito individual, igualdade e aceitação da diversidade (KUCZMARSKI, Susan; KUCZMARSKI, Thomas, 1999, p. 85).

Utilizando a figura 5 tem-se um melhor entendimento da abordagem de liderança baseada em valores.

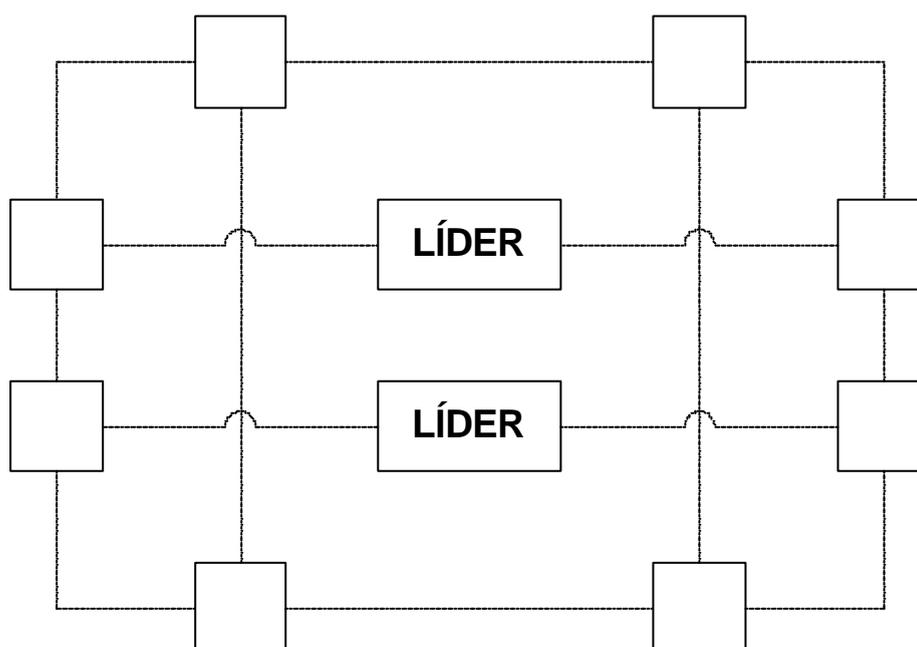


Figura 5: Liderança Baseada em Valores

As linhas representam Normas e Valores entre líderes e colaboradores

Fonte: KUCZMARSKI, Susan; KUCZMARSKI, Thomas, 1999, p. 84.

Apesar de não haver uma fórmula secreta para produzir um líder, existem iniciativas que foram indicadas por Kuczarski e Kuczarski (1999, p. 183) e que fazem parte do perfil da liderança baseada em valores:

- Formar relacionamentos pessoais;
- Conhecer as metas pessoais de cada membro do grupo;
- Sentir os membros do grupo;
- Permitir conflitos no grupo;
- Gerenciar o aprendizado;
- Compartilhar responsabilidades;
- Fazer uso de equipes;
- Utilizar comunicação de duas vias;
- Ligar a cultura interna ao desempenho externo;
- Mostrar intensidade de sentimentos e apoiar a diversidade.

2.4 REFLEXÕES SOBRE A DISCUSSÃO TEÓRICA

Como já mencionado anteriormente, o tópico principal da discussão deste capítulo pode ser resumido como liderança baseada em valores. Para obter-se o conhecimento necessário sobre o assunto iniciou-se por um suporte evolutivo dos conceitos de liderança, transitando pelas teorias dos traços de personalidade e teoria dos estilos de liderança, onde abordou-se a Escola de Administração Científica (Taylor) e o movimento das Relações Humanas (Mayo). Finalizando com a teoria de Liderança Situacional, que no entendimento deste pesquisador reflete as atuais necessidades das empresas e em especial da Claro Digital, objeto deste trabalho. Desta forma, o conceito de melhor sustentação foi escrito por Hersey e Blanchard (1986, p. 185):

O conceito de liderança situacional trás a idéia básica de que o líder deve saber adaptar suas habilidades de gestão a cada diferença de ambiente, onde o grande segredo está na necessidade de tratar cada situação diferente da outra, obrigando aos gestores a flexibilidade pessoal de seu comportamento.

Continuando, houve a discussão sobre valores, onde tratou-se de como as empresas devem conhecer os valores pessoais de seus associados e utilizá-los em proveito tanto da organização como do próprio indivíduo, alcançando o desejado comprometimento entre a empresa e seu associado.

O maior benefício que este pesquisador obteve nesta etapa do trabalho foi o aprendizado sobre valores descobertos, cujo tema foi abordado tanto por Scott, Jaffe e Tobe (1998) como por Antunes (2000), onde “os valores são situacionais, dependem do tempo, do contexto, das condições e do momento vivido pelas pessoas” (ANTUNES, 2000, p. 4). Então, entende-se que os valores sempre estão presentes nas pessoas, florescendo e sendo descobertos de acordo com a situação que se apresenta.

Combinando estes dois grandes focos, liderança e valores, identifica-se uma questão em comum, que é a questão do momento, da situação, o entendimento que diferencia. A necessidade de que o líder precisa sempre entender a situação para então tomar sua decisão, baseada em seus valores e crenças é o maior ensinamento gerado pela revisão da literatura, e será este entendimento a base deste trabalho. De acordo com esta discussão propõe-se a pesquisa detalhada metodologicamente a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda questões metodológicas, apresentando os procedimentos adotados para conduzir a pesquisa. Destaca-se a estratégia de investigação, o público-alvo, como foram coletados os dados e materiais, e quais as técnicas de análises dos mesmos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A tipologia da questão de pesquisa é quantitativa e qualitativa, onde o método utilizado é o Levantamento (*survey*), composto de pesquisa descritiva junto aos cargos de supervisor, gerente e diretor, que são associados da organização objeto deste estudo, e que estão classificados como gestores da companhia.

O delineamento quantitativo e qualitativo, bem como a escolha por uma pesquisa descritiva, pode ser melhor entendido a partir do quadro a seguir, elaborado por Roesch (1999).

Propósitos do Projeto	Método (delineamento)	Técnicas de Coleta	Técnicas de Análise
Pesquisa aplicada (gerar soluções potenciais para os problemas humanos)	PESQUISA QUANTITATIVA		
Avaliação de resultados (julgar a efetividade de um plano ou programa)	Experimento de campo Pesquisa descritiva Pesquisa exploratória	Entrevistas Questionários Observação Testes Índices e relatórios escritos	Métodos estatísticos (frequência, correlação, associação...)
Avaliação formativa (melhorar um programa ou plano; acompanhar sua implementação)	PESQUISA QUALITATIVA		
Pesquisa-diagnóstico (explorar o ambiente; levantar e definir problemas)	Estudo de caso Pesquisa-ação Pesquisa participante	Entrevistas Uso de diários Observação participante Entrevistas em grupo Documentos Técnicas projetivas Histórias de vida	Análise de conteúdo Construção da teoria Análise de discurso
Proposição de planos (apresentar soluções para problemas já diagnosticados)			

Quadro 3: Tipos de projetos, métodos e técnicas
Fonte: ROESCH, 1999, p. 127.

A escolha por uma pesquisa descritiva vai ao encontro dos conceitos estabelecidos por Gil (1999, p. 70):

O levantamento é caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

A escolha da estratégia de pesquisa para este trabalho também está suportada por três condições que consistem

...(a) no tipo de questão de pesquisa proposto, (b) na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e (c) no grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos (YIN, 2001, p. 24).

A estratégia adotada neste estudo foi a de Levantamento.

estratégia	forma da questão de pesquisa	exige controle sobre eventos comportamentais?	focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim / Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Quadro 4: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: Cosmos Corporation, apud YIN, Robert., 2001, p. 24.

É uma pesquisa descritiva, pois são incluídas neste grupo as pesquisa que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 1999, p. 44), a qual também é mencionada por Roesch (1999, p. 137):

Em levantamentos, o objetivo é obter informação sobre uma população. São apropriados para Pesquisa-diagnósticos. Pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações casuais, como as pesquisas de caráter experimental. Censos, levantamentos de opinião pública ou pesquisas de mercado procuram fatos descritivos; buscam informação necessária para a ação ou predição.

3.2 PÚBLICO- ALVO

O público-alvo deste projeto são os associados da Claro Digital alocados em cargos de gestão na companhia. Os cargos de gestão compreendem os níveis hierárquicos de supervisor, gerente e diretor, apresentando como característica em comum a existência de pessoas, então associados, sob sua responsabilidade quanto a tarefas profissionais.

Foram encaminhados questionários para todos os 57 gestores da companhia, no entanto somente 37 responderam (65%), havendo inclusive dentro deste conjunto algumas questões que não foram respondidas, em especial perguntas abertas. Desta maneira, as análises serão efetuadas considerando somente as respostas que retornaram.

Os cargos de gestão estão presentes em todas as áreas da empresa e distribuídos da seguinte maneira:

Áreas	Gestores			
	Supervisores	Gerentes	Diretores	Total
Financeiro / TH&Q / Jurídico	3	4	1	8
Marketing e Comercial	17	4	1	22
Operações de Rede / Informática	7	3		10
Serviços ao Cliente	13	4		17
Total	40	15	2	57

Quadro 5: Distribuição dos cargos de gestão
Fonte: Área de Talentos Humanos e Qualidade

A escolha por estes cargos, classificados como cargos de gestão, está vinculada ao fato já mencionado de que estes são os associados responsáveis hierarquicamente por transmitir conhecimento, determinar as diretrizes de trabalho, dar exemplos profissionais e pessoais, e também porque estes cargos estão presentes em todas as áreas da empresa. Desta forma, haverá gestores com as mais diversas formações.

Quando da realização do questionário, a Claro Digital apresentava 57 associados em cargos de gestão, com uma distribuição de 2 (4%) diretores, 15 (26%) gerentes e 40 (70%) supervisores.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita inicialmente por entrevistas e questionário. Houve portanto, duas etapas principais de trabalho para coleta de dados.

1ª Etapa – Realização de uma pesquisa exploratória através de uma entrevista conduzida de maneira semi-diretiva, objetivando proporcionar um melhor conhecimento do processo de implantação e condução inicial do tripé Visão, Missão e Valores, além de abordar a questão dos estilos de liderança hoje presentes e quais seriam aqueles mais desejados e que melhor se adaptariam a realidade atual da empresa. Vale lembrar que a pesquisa exploratória serviu para subsidiar a formulação do problema de pesquisa. Os entrevistados foram os gestores da área financeira e de talentos humanos, que acompanharam todo o início, desenvolvimento e implantação deste projeto. O roteiro para condução desta entrevista está apresentado no anexo 1. As entrevistas foram realizadas em novembro de 2001. Estas entrevistas não foram gravadas, tendo sido feitas somente anotações e as principais idéias então utilizadas neste trabalho. Esta técnica foi utilizada em decorrência da falta do equipamento (gravador) no momento da entrevista, a qual foi realizada em decorrência da disponibilidade dos entrevistados, e o equipamento não estava disponível ao entrevistador em todo tempo.

2ª Etapa - O questionário (vide anexo 3) estruturado, com perguntas fechadas e abertas desdobra-se nas seguintes partes:

Dados de identificação → São questões preliminares que servem para identificar minimamente o perfil do respondente, pois o sigilo foi sempre preservado. O maior interesse foi identificar como são tratadas as questões relativas aos valores nas diferentes áreas e níveis hierárquicos da empresa.

Valores institucionalizados e instituídos → Esta parte do questionário destinou-se a analisar como os gestores da Claro Digital conduzem em seu dia a dia os valores institucionalizados pela empresa, assim como avaliar a existência de valores instituídos, diferentes dos institucionalizados, e se existem, saber quais são.

Relativização dos valores institucionalizados → Considerando que tanto as pessoas como as organizações têm valores gerais, a necessidade agora foi de identificar se estes valores devem ser vistos e entendidos como um todo ou podem ser relativizados conforme o contexto. Esta etapa do questionário testou na Claro Digital a situação defendida por Scott, Jaffe e Tobe (1998, p. 26) onde “deve-se atentar à conciliação entre os momentos da vida de cada colaborador e o foco desempenhado pela empresa”.

Valores institucionalizados e estilos de liderança → O ideal tanto para uma empresa, assim como para seus funcionários, é que exista uma cumplicidade de valores. Desta forma, o objetivo das empresas tem sido indicar quais são os valores individuais de seus associados e revertê-los para seu benefício. O questionário teve perguntas para identificar como os níveis de gestão conduzem seu estilo de liderança para enfatizar e introjetar aos associados os valores da companhia, bem como verificar como e em qual grau estes valores estão presentes nos diferentes níveis hierárquicos de gestão da empresa.

A versão preliminar do questionário foi testada com cinco respondentes. Neste momento foi feito o acompanhamento e controle do tempo necessário para as respostas, foram identificadas as dúvidas e o entendimento das questões formuladas, e igualmente feitos os ajustes necessários. Em média, estes respondentes demoraram de 15 a 20 minutos para responder o questionário em sua totalidade.

Os questionários foram impressos e entregues aos respondentes pessoalmente (para os gestores com proximidade física ao local de trabalho do pesquisador), ou por meio de malote interno (para os gestores alocados em outras

unidades da empresa na região metropolitana) ou ainda por e-mail interno da empresa (para colaboradores alocados em outras unidades da empresa cujo acesso por internet seja mais rápido e seguro, não havendo o risco de extravio de correspondências). Foi reforçado o objetivo da pesquisa, na busca da opinião sincera dos respondentes em relação às questões formuladas e a não existência de quaisquer outros objetivos (por exemplo, teste ou avaliação dos conhecimentos dos respondentes), além do absoluto sigilo das respostas fornecidas.

A data para devolução foi estipulada em uma semana após a entrega do questionário. Foi solicitada a devolução do questionário respondido para 15/10/2002. Após este prazo os questionários não respondidos foram cobrados por telefone ou mail interno da empresa.

Quando da realização desta pesquisa, havia dois associados com *status* de diretor (vide quadro 5, p. 52), e mesmo respeitando toda esta seqüência, nenhum destes respondeu às pesquisas. Não havendo portanto impacto das respostas da alta gerência na análise dos resultados. O fato pelo não recebimento destas respostas pode estar vinculado às seguintes hipóteses:

- Falta de tempo disponível;
- Existência de pesquisa de clima organizacional, a qual já foi aplicada nos anos de 2000 e 2001, abordando também a questão dos valores na empresa, gerando falta de estímulo para responder a pesquisa. Vide análises complementares, comparando as respostas desta pesquisa com a pesquisa de Clima Claro nas questões 4, 5 e 14.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira etapa da pesquisa realizou-se as entrevistas, as quais foram todas conduzidas pelo próprio pesquisador. A entrevista foi constituída de 5 (cinco) questões básicas, com as finalidades de (i) saber pelo ponto de vista dos entrevistados como está hoje a introjeção dos valores junto aos níveis hierárquicos

da empresa; (ii) proporcionar um melhor conhecimento do processo de implantação de Visão, Missão e Valores; e (iii) saber dos entrevistados quais os estilos de liderança hoje presentes na empresa, e quais aqueles mais desejados.

Durante a realização das entrevistas utilizou-se a técnica de fazer anotações, para posterior relato e análise do conteúdo das mensagens, relacionando com a teoria. Desta forma foram seguidas as seguintes etapas para possibilitar a utilização do método:

- Relato das entrevistas realizadas com base nas anotações realizadas;
- Agrupamento das respostas dos entrevistados dentro das perguntas realizadas;
- Seleção das informações consideradas relevantes dentro de cada pergunta conforme o conteúdo temático.

Com relação à pesquisa quantitativa, os dados oriundos do questionário foram processados e analisados estatisticamente. Usou-se Estatística Descritiva para atender aos objetivos de: (a) caracterizar o grupo pesquisado; (b) indicar a variabilidade das respostas dos indivíduos do grupo; (c) verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis; e (d) mostrar a força e a direção da relação entre as variáveis estudadas.

A análise de dados textuais, ditos de natureza qualitativa, foi feita com o uso de técnicas de análise léxica e análise de conteúdo, que podem ser resumidamente entendidas como...

A Análise Léxica (FREITAS, Moscarola, 2000, apud FREITAS, 2000, p. 29) consiste em se passar da análise do texto para a análise do léxico (o conjunto de todas as palavras encontradas nos depoimentos ou respostas). Já a Análise de Conteúdo (FRANKFORT-NACHMIAS; NACHMIAS, 1996, apud FREITAS, 2000, p. 29), que consiste em uma leitura aprofundada de cada uma das respostas, onde, codificando-se cada uma, obtém-se uma idéia sobre o todo.

Foi utilizado o software Sphinx, com técnicas de distribuição de frequência, cruzamento de variáveis, medidas de dispersão, médias, desvios, etc.

Posteriormente, também as respostas dos questionários foram comparadas com a avaliação do clima organizacional da empresa Claro Digital, apurado entre todos os associados, para os anos de 2000 e 2001. Com isto procurou-se avaliar o conhecimento, percepção, evolução e aplicação dos associados em geral com relação ao entendimento dos gestores na relação dos valores institucionalizados pela Claro Digital.

O questionário está dividido em 16 questões, sendo que concluídas as análises de dados e procedidas as sistematizações requeridas teve-se as informações necessárias para a triangulação de dados e a obtenção de resultados. Desta forma, houve condições de se ter considerações sobre os objetivos propostos, tanto geral como específicos e a questão básica de pesquisa.

O vínculo entre os objetivos e as questões do questionário (variáveis) pode ser apresentado da seguinte maneira:

Objetivos da pesquisa	Definição operacional	
Analisar como os gestores da Claro Digital conduzem os valores institucionalizados pela empresa, visando avaliar se tais valores são também aqueles instituídos no dia a dia de trabalho;	V1, V2, V3	Identificar o perfil do gestor respondente.
	V4	Questionar aos gestores o conhecimento sobre os valores institucionalizados pela Claro Digital.
	V5, V6	Saber o grau de concordância e aceitação conferido pelos gestores aos valores institucionalizados pela Claro Digital.
Avaliar a existência de valores instituídos, diferentes dos institucionalizados, no dia a dia da companhia; e se existem, saber quais são eles;	V7, V8	Saber quais são os principais valores pessoais dos gestores. Identificando então se existem valores instituídos diferentes dos valores institucionalizados. E se existirem, saber quais são estes valores.
Verificar como os valores estão presentes nos diferentes níveis hierárquicos de gestão da empresa;	V10	Saber, pelo enfoque do gestor respondente, qual a classificação de interesse da empresa com relação a seus valores, e também qual o grau de importância para o próprio gestor dos valores estabelecidos pela empresa.
Diagnosticar importância atribuída aos valores institucionalizados da Claro Digital, conforme a opinião gerencial;	V9	Existe a possibilidade de relativização dos valores institucionalizados? E se existe, qual é a escala?
	V11	Vínculo entre as etapas históricas da empresa e os valores dominantes.
Identificar como os níveis de gestão conduzem seu estilo de liderança para enfatizar e introjetar aos associados os valores da companhia.	V12, V13	Estilos de liderança e influência dos valores institucionalizados.
	V14	Saber qual é o aspecto do comprometimento do gestor para com a Claro Digital.
	V15	Saber como está a aderência dos valores da Claro Digital nos níveis hierárquicos de gestão.
	V16	Comentários sobre como os níveis hierárquicos enfatizam e trabalham os valores da Claro Digital.

Quadro 6: Operacionalização de variáveis

Fonte: Criação do autor

Os conceitos-chave para operacionalização das variáveis são:

O conceito de **liderança** é “o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas” (ROBBINS, 2000, p. 371).

Liderança situacional

...trás a idéia básica de que o líder deve saber adaptar suas habilidades de gestão a cada diferença de ambiente, onde o grande segredo está na necessidade de tratar cada situação diferente da outra, obrigando aos gestores a flexibilidade pessoal de seu comportamento (HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 185).

Valores são como

...um padrão ou qualidade de princípios considerados em si válidos ou desejáveis. Valor significa força. Os valores são fontes de força, porque eles dão às pessoas o poder de agir. Os valores são profundos e emocionais, e normalmente dificultam a mudança (SCOTT, JAFFE, TOBE, 1998, p. 19).

A falta de defesa e divulgação dos valores organizacionais resulta no surgimento de **valores instituídos**, também chamados de “valores não discutidos ou valores inconscientes” (SCOTT, JAFFE, TOBE, 1998, p. 25). Estes valores não oficiais fazem com que cada grupo de funcionários tenha uma maneira individualizada de entender os acontecimentos, dando vazão ao surgimento de lideranças alternativas.

Valores institucionalizados são aqueles estabelecidos, criados e defendidos pela empresa. Desta maneira defende-se que a empresa tenha permanentes princípios de divulgação, controle e defesa de seus valores, para que os associados, independente do momento em que estejam, independente da área que estejam atuando, sempre tenham os mesmos valores organizacionais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se o extrato da pesquisa, analisando-se os resultados das perguntas do questionário aplicado nos gestores da empresa Claro Digital. Esta pesquisa analisa como os gestores da Claro Digital conduzem os valores institucionalizados pela empresa, visando avaliar se tais valores são também aqueles instituídos no dia a dia de trabalho.

Estão a seguir as respostas do público-alvo utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa, item comentado, demonstrado e caracterizado mais detalhadamente no capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos. Na seqüência de cada questão estão as análises e comentários pertinentes, transformando os dados estatísticos em informações.

As questões estão ordenadas, e assim serão analisadas, de acordo com o quadro 6 – Operacionalização de variáveis (p. 58), visando justamente atender aos objetivos da pesquisa. Para fins didáticos e de análise, as perguntas e respostas foram agrupadas por semelhança de interesse, estando divididas nos seguintes subtítulos:

- 4.1 Perfil do gestor respondente;
- 4.2 Conhecimento dos valores institucionalizados;
- 4.3 Grau de concordância conferido pelos gestores aos valores institucionalizados pela Claro Digital;
- 4.4 Valores pessoais dos gestores (valores instituídos) x Valores organizacionais da empresa (valores institucionalizados);

4.5 Estilos de liderança utilizados e que estão presentes para enfatizar e introjetar os valores da companhia aos associados.

4.1 PERFIL DO GESTOR RESPONDENTE

As questões de número 1, 2 e 3 tem a finalidade de caracterizar minimamente os gestores que responderam a pesquisa, sempre preservando o sigilo quanto a qualquer possibilidade de identificação destes.

Questão 1 - A qual gerência você está vinculado?

Tabela 3: Distribuição de respondentes por gerência

	Comercial Marketing	Financeiro TH & Q Jurídico	Informática e Op. de Rede	Serviços ao Cliente	Total
Quantidade	17	6	6	8	37
%	45,9%	16,2%	16,2%	21,6%	100,0%

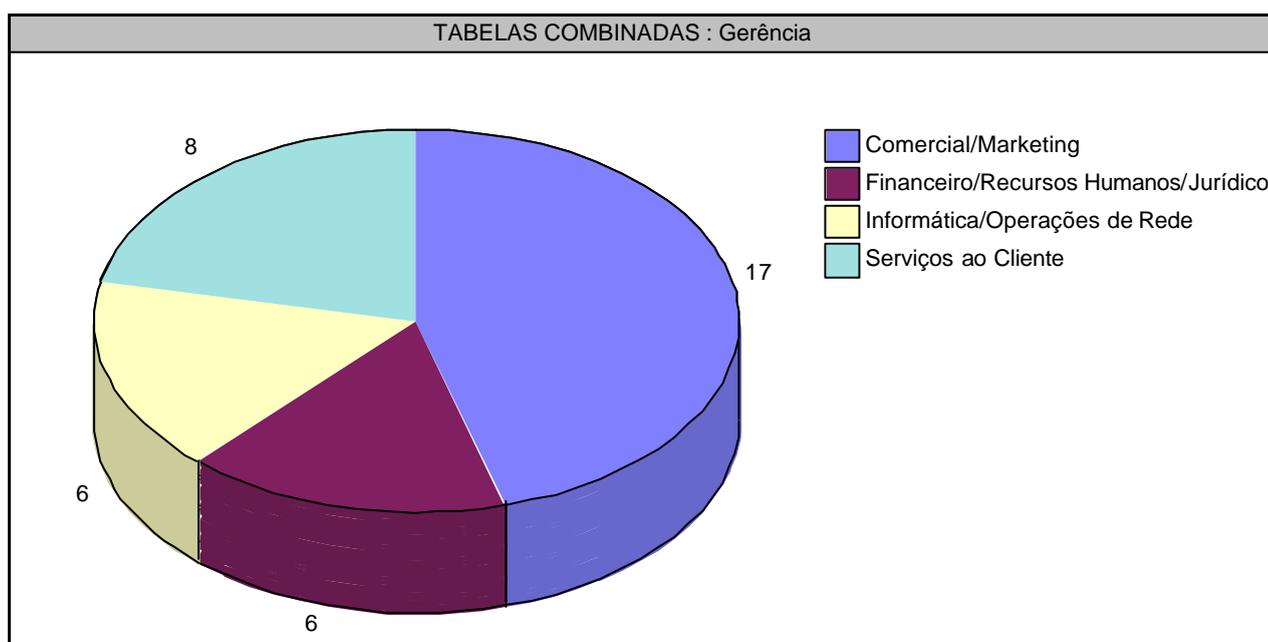


Figura 6: Representação gráfica da gerência vinculada

A distribuição dos respondentes acompanha a efetiva distribuição de freqüência dos gestores na companhia, onde 38% estão alocados na gerência de marketing / comercial, outros 30% estão alocados na gerência de serviços ao cliente e os restantes 32% distribuídos em áreas técnicas, como Financeira, Talentos Humanos & Qualidade, Jurídica, Operações de Rede e informática (vide quadro 5, p. 52). A representatividade de gestores nestas áreas está diretamente relacionada à atividade principal da empresa, que neste caso é a comercialização de linhas telefônicas celulares (áreas de marketing e comercial), e na seqüência o atendimento às necessidades dos assinantes, através da central de atendimento, que é o serviço de Call Center da Claro Digital.

Desta maneira, pode-se inferir que a maioria das respostas dos questionários estarão vinculadas ao entendimento destas duas áreas, representando o vínculo com o cliente, no atendimento às suas necessidades.

Questão 2 - Qual a posição que você ocupa?

Tabela 4: Distribuição de respondentes por hierarquia

	Gerente	Supervisor	Total
Quantidade	12	25	37
%	32,4%	67,6%	100,0%

Inicialmente, cabe resgatar um organograma resumido da empresa, no momento desta pesquisa, o qual pode ser assim apresentado:

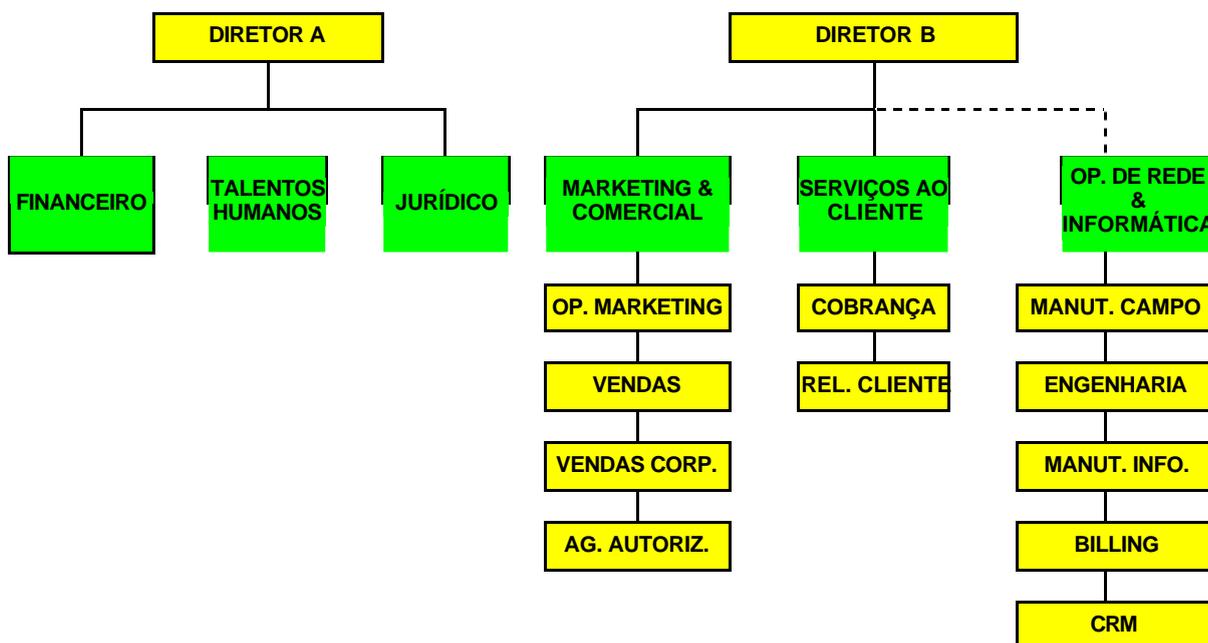


Figura 7: Organograma resumido da Claro Digital

A linha pontilhada de reporte entre o diretor B e área de Operações de Rede e Informática se justifica por ser este somente um reporte funcional, e não hierárquico, pois estas áreas estão hierarquicamente abaixo da diretoria de informática, que está centralizada no Rio de Janeiro, na empresa ATL.

Como já era esperado, o maior volume de respostas pertence aos gestores no nível hierárquico de supervisor, pois esta é a classe com maior número de gestores na Claro Digital (quando da realização da pesquisa havia 40 associados alocados na função de supervisor). No entanto, o maior índice vertical de respostas pertence aos gerentes, pois foram respondidos 12 questionários de um total de 15 enviados, representando um índice de 80% de respostas; enquanto que para supervisores foi respondido um total de 25 questionários, do total de 40 encaminhados, representando um índice de 63%.

A opção da Claro Digital por esta distribuição hierárquica, com 40 posições de supervisão e outras 15 para gerência, está vinculada à tendência de lucrar com enxugamento de posições gerencias, agilidade na tomada de decisões, também

pela redução de custos e melhor comunicação entre as classes, com redução nas distâncias sociais.

Desta forma, nas respostas espera-se um impacto mais de aspectos operacionais, em oposto ao esperado das respostas gerenciais, que pela natureza das responsabilidades acabam por atentar para sinais macro.

Questão 3 - Há quanto tempo você trabalha na Claro Digital?

Tabela 5: Distribuição de respondentes por tempo de empresa

	menos de 2 anos	de 2 a 3 anos	de 3 a 4 anos	acima de 4 anos	Total
Quantidade	3	7	25	2	37
%	8,1%	18,9%	67,6%	5,4%	100,0%

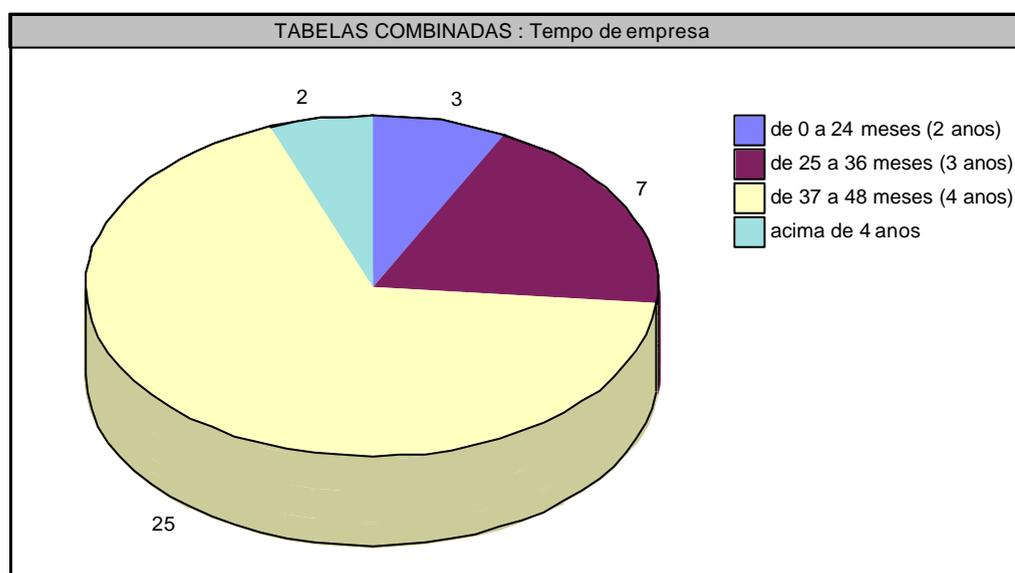


Figura 8: Representação gráfica do tempo de empresa

A quantidade de respostas concentradas no intervalo acima de 3 (três) anos mostra que o quadro funcional de gestores está na empresa desde o seu lançamento comercial, em fevereiro de 1999. Mesmo que nem sempre ocupando um

cargo de gestão, os respondentes foram responsáveis pela implantação da companhia, trazendo para empresa uma parte de seus pensamentos, conceitos e atitudes. Desta forma, as respostas devem demonstrar um conhecimento histórico das etapas passadas pela empresa.

Nesta primeira seção (4.1 – Perfil do gestor respondente), foi caracterizado minimamente o perfil dos gestores respondentes da pesquisa. A partir deste ponto sabemos que as respostas estão guiadas pelo perfil dos gestores responsáveis pela área comercial e marketing (46% dos respondentes), as respostas têm uma face bem operacional, pois 67% dos respondentes são supervisores, preocupados com as tarefas do dia a dia e representando talvez as características de seus geridos, que são analistas em geral. E uma outra característica é o fato de que também 67% das respostas são originárias de associados que estão de 3 a 4 anos na Claro Digital, e que representam a história da empresa, trazendo em sua formação os conceitos aprendidos desde a implantação da companhia e também suas crenças pessoais que foram colocadas na empresa.

4.2 CONHECIMENTO DOS VALORES INSTITUCIONALIZADOS

Nesta seção estão os questionamentos apresentados aos gestores da Claro Digital sobre seu conhecimento quanto aos valores institucionalizados pela empresa. Estas questões auxiliam na finalidade de analisar como os gestores conduzem os valores institucionalizados, visando avaliar se tais valores são também aqueles instituídos no dia a dia de trabalho, e que compõe um dos objetivos desta pesquisa.

Questão 4 – Até que ponto você conhece os valores da Claro Digital? O N°1 representa Desconhecimento Total e o N°5 representa Conhecimento Total. Sendo sua resposta 1, 2 ou 3, comentar o que a empresa deveria fazer para melhorar a divulgação de seus Valores.

Tabela 6: Distribuição de respondentes por grau de conhecimento dos valores da Claro Digital

Conhecimento dos valores	Desconhecimento Total				Conhecimento Total	Total
	1	2	3	4	5	33
%	6,1%	9,1%	30,3%	39,4%	15,2%	100,0%

A tabela acima mostra que existe uma paridade entre os associados com conhecimento mediano sobre os valores da empresa e aqueles que alegam ter um conhecimento acima da média sobre os valores da Claro Digital. Somando as respostas com indicador 1, 2 e 3 tem-se um índice de 45% de respostas nesta faixa, e outros 55% na faixa de respostas com indicador 4 e 5, representando conhecimento satisfatório. Apesar da média dos respondentes estar no grau 4, o somatório de 55% de respondentes nos graus 4 e 5 surpreende negativamente, pois quase metade do corpo gerencial expressa ter somente mediano conhecimento sobre os valores da empresa onde trabalha. A seguir estão as sugestões dos respondentes com respostas 1, 2 ou 3 sobre como melhorar a divulgação destes valores junto aos associados da empresa. As respostas estão agrupadas por semelhança de sugestões:

Tabela 7: Sugestões de como melhorar a divulgação dos valores junto aos associados da empresa

Sugestões	QUANT. CITADA
Intensificar a divulgação através do mural, intranet e e-mail. Há muito tempo que não se foca nenhuma ação sobre isto. Constatação: No BIT não existe divulgação da missão, visão e valores da empresa. Não está visível em nenhuma parte.	03
A empresa deveria, periodicamente, rever com os associados como os valores estão fazendo parte do seu dia a dia.	01
Buscar os novos valores do atual acionista para acesso e consulta de todos.	01
Maior divulgação e trabalho dos valores junto aos gestores. Estes seriam os disseminadores de tais valores no restante da equipe Claro Digital.	01
Trabalhar melhor o corpo gerencial de forma permanente e contínua.	01

As sugestões acima confirmam que a empresa deixou de lado o interesse pelos seus valores, pois nem minimamente através do mural os valores são ressaltados e/ou resgatados.

Considerando a oportunidade de expressão, os respondentes aproveitaram e também fizeram comentários gerais sobre a atual condução da política de valores.

- “A empresa mudou e junto com ela seus valores. Antes tínhamos ampla divulgação do que pretendíamos, e hoje isto não ocorre”
- “A percepção de valores hoje é subjetiva. Após inúmeras mudanças, houve diversas modificações estratégicas que não foram repassadas ao modelo original de missão, visão e valores”
- “Os valores, quando a Claro não fazia parte do grupo Telecom Américas, eram bastante conhecidos e difundidos. A dúvida hoje é se todos permanecem válidos e praticados pelo grupo”
- “Com o novo controle acionário houve mudança nos valores da Claro Digital”
- “Desde que foi alterada a missão, visão e valores pelo padrão TA (Telecom Américas), a divulgação ficou prejudicada. Os murais não fazem mais parte da "decoração" dos prédios”

- “Eu conheço os valores em função de possuir uma agenda (distribuída na época), a qual contém no seu interior a descrição dos valores”

Os comentários acima demonstram que em termos de manutenção e divulgação de valores, a criação do Grupo Telecom Américas não foi bem vista, onde neste novo momento a questão Valores não está tendo destaque. Deveria haver ações continuadas para manter tanto os gestores como associados em geral sempre atualizados, com permanente lembrança e prática dos valores de trabalho estabelecidos.

Esta mesma questão foi abordada pela pesquisa de Clima Claro, conduzida pela empresa HayGroup, e que foi aplicada em todos os associados da Claro Digital. As apurações para os anos de 2000 e 2001 podem ser comparadas aos resultados desta pesquisa através do quadro abaixo:

Tabela 8: Quadro comparativo pesquisa de Clima Claro x Questão 4 do questionário

Questão	Pesquisa de Clima		Questão 4 Ano 2002
	Ano 2000	Ano 2001	
Até que ponto você conhece os valores da Claro Digital?	83% (*)	76% (*)	55% (**)

(*) Fonte: Pesquisa de Clima Claro

(**) Considera o somatório dos graus 4 e 5 da questão 4

A finalidade deste quadro é comparar os índices obtidos pela pesquisa de Clima Claro, que foi aplicada a todos associados, com os índices obtidos pelo questionário deste trabalho, cujo público-alvo foram somente os gestores da empresa.

Considerando que este questionário foi feito no ano de 2002, identifica-se uma constante de queda com relação ao conhecimento dos valores da Claro Digital. Este é um cenário negativo, representando a realidade de descaso da empresa para com os valores que tanto foram apregoados no passado.

Será que os geridos sabem mais que os gestores com relação aos valores? Esta pergunta é feita ao comparar-se os resultados da pesquisa de clima (83% em 2000 e 76% em 2001) com o resultado identificado neste trabalho (55%). Não há uma posição/resposta para esta pergunta, pois as divulgações ocorridas na época foram semelhantes, tanto para gestores como para geridos. A única questão que pode ser ressaltada é o interesse manifestado pelo aprendizado e aplicabilidade dos valores, sendo que pelas respostas anteriores os gestores gostariam da manutenção e também melhor divulgação dos valores da companhia, havendo então carência nesta área por parte dos gestores.

Nesta segunda seção (4.2 – Conhecimento e aceitação dos valores institucionalizados), foi identificado que aproximadamente 45% dos gestores tem conhecimento mediano com relação aos valores da Claro Digital, e esta carência é reconhecida, informando ser necessário uma maior divulgação destes valores.

4.3 GRAU DE CONCORDÂNCIA CONFERIDO PELOS GESTORES AOS VALORES INSTITUCIONALIZADOS PELA CLARO DIGITAL

As questões 5 e 6, foram aplicadas com a finalidade de saber o grau de importância e aceitação conferido pelos gestores aos valores institucionalizados pela Claro Digital. Para ter este conhecimento as perguntas foram escritas abordando aspectos mais práticos, vinculando exemplos e a presença dos valores no dia a dia do gestor.

Questão 5 - Com base no que você observa no dia a dia da Claro Digital, qual o seu posicionamento com relação às afirmações abaixo? O N°1 representa Discordância Total e o N°5 representa Concordância Total.

Tabela 9: Distribuição de respondentes por grau de concordância com relação aos valores da Claro Digital

AFIRMATIVAS	☹	CONCORDÂNCIA				☺	
	1	2	3	4	5		
A sinergia , o alinhamento das ações e o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos são comportamentos estimulados na Claro Digital	0,0%	16,2%	32,4%	48,6%	2,8%	100,0%	
A Claro Digital é uma empresa ética , atuando com responsabilidade, integridade moral e transparência.	0,0%	0,0%	2,7%	37,8%	59,5%	100,0%	
A Claro Digital atua considerando o foco do cliente , antecipando-se às suas necessidades e desejos.	0,0%	0,0%	16,2%	59,5%	24,3%	100,0%	
A busca da lucratividade através da orientação para resultados , otimização de recursos e processos faz parte da cultura Claro Digital.	0,0%	0,0%	10,8%	35,1%	54,1%	100,0%	
A Claro Digital é uma empresa que busca estar à frente de seus concorrentes na disponibilização das melhores soluções em tecnologia e serviços .	0,0%	0,0%	32,4%	32,4%	35,2%	100,0%	
M É D I A	0,0%	3,2%	18,9%	42,7%	35,2%	100,0%	

Para um melhor entendimento, este quadro de respostas pode ser comparado às respostas da questão 4 (quatro) acima. Naquela pergunta a intenção foi testar o nível de conhecimento teórico dos gestores com relação aos valores institucionalizados pela Claro Digital, enquanto neste quadro a intenção foi testar a prática dos valores, sendo colocado desta feita uma pequena definição dos valores. Foi então apurado um somatório de aproximadamente 78% dos indicadores 4 e 5, representando um bom índice geral de aceitação.

Desta forma, tem-se o entendimento de que os gestores não mantêm em sua memória a definição conceitual dos valores, mas sim a definição prática. Lendo o conceito, logo identificam as ações em suas tarefas diárias, e também em seus subordinados hierárquicos, assim como nos gestores mais graduados da companhia. Fica corroborada a necessidade de uma maior divulgação conceitual dos valores da Claro Digital, vinculando aos objetivos a serem atingidos.

Ainda cabe ressaltar os picos de concordância, com os valores *ética* (59,5% de concordância no nível 5) e *orientação para resultados* (54,1% de concordância no nível 5). Estas ênfases estão vinculadas aos estilos de gestão, sendo a questão *ética* por um estilo local, muito vinculado às atividades sociais. Há na Claro Digital vários programas e campanhas com este norte, onde destaca-se o programa de voluntariado Clarificando o Futuro, que tem foco exclusivo para auxiliar crianças carentes, através de entidades específicas.

A preferência pela *orientação para resultados* está vinculada ao estilo de administração do grupo Telecom Américas, pois seus administradores são investidores, e querem a remuneração de seu capital.

Igualmente a questão nº 4, a questão nº 5 também foi abordada pela pesquisa de Clima Claro, conduzida pela empresa HayGroup e foram apuradas as seguintes comparações:

Tabela 10: Quadro comparativo pesquisa de Clima Claro x Questão 5 do questionário

Valores	Pesquisa de Clima		Questão 5 (**) Ano 2002
	Ano 2000 (*)	Ano 2001 (*)	
Sinergia	68%	63%	51%
Ética	87%	84%	97%
Foco do cliente	80%	82%	84%
Orientação para resultados	79%	80%	89%
Inovação	88%	91%	68%
Média	80%	80%	78%

(*) Fonte: Pesquisa de Clima Claro

(**) Considera o somatório dos graus 4 e 5 da questão 5

A finalidade deste quadro é comparar os índices obtidos pela pesquisa de Clima Claro, que foi aplicada a todos associados, com os índices obtidos pelo questionário deste trabalho, cujo público-alvo foram somente os gestores da empresa. De maneira geral os índices apresentados pela pesquisa de clima são semelhantes àqueles apresentados neste trabalho, no entanto cabem comentários

complementares aos valores de sinergia e inovação, pois apresentaram divergências significativas de forma negativa, refutando a pesquisa de clima. Com relação aos demais valores pode-se classificar os gestores da empresa como uma amostra válida do grupo geral de associados da Claro Digital.

- **Sinergia** – Representa criar um ambiente integrado de trabalho em equipe que permita o alinhamento das ações com os objetivos estratégicos da organização e o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos. Pelo posicionamento dos gestores o trabalho em equipe não é valorizado, não havendo uma total integração entre as áreas. Este mesmo entendimento também pode ser identificado nas questões nº 7 e nº 10 deste questionário, onde perguntou-se “quais os principais valores” e “qual a preocupação da empresa e sua preocupação pessoal com relação aos valores” respectivamente, e esta questão de “trabalho em equipe” ficou classificada em posições intermediárias e/ou inferiores. Acredita-se que os geridos tenham uma crença maior que os gestores pelo fato das tarefas operacionais do dia a dia, onde é necessário maior integração com outras áreas, enquanto que os gestores devem apresentar maior foco em sua própria área de gestão.
- **Inovação** – Este quesito teve uma concordância muito maior pelos geridos do que pelos gestores, onde se destaca na pesquisa de clima 91% de concordância em 2001 e somente 61% de concordância por parte dos gestores em 2002. Este diferencial também está presente na questão nº 10 deste questionário, onde tanto para empresa como para os gestores o valor inovação não representa destaque. Deve-se ressaltar também que o valor inovação contempla em seu conceito a posição de ser a empresa com as “melhores soluções em tecnologia e serviços”, e assim sendo o gestor pode estar comparando os serviços e tecnologia oferecidos tanto pela Claro como pela concorrência, e externou seu pensamento no momento de responder este questionário.

Questão 6 – Os valores devem estar sempre presentes no dia a dia do gestor Claro Digital? Comentar sua resposta.

Tabela 11: Os valores devem estar sempre presentes no dia a dia do gestor Claro Digital?

	Sim	Não	Total
Quantidade	37	0	37
%	100,0%	0,0%	100,0%

Tabela 12: Categorias e variação de respostas da questão 6 - Por que os valores devem estar sempre presentes no dia a dia do gestor Claro Digital?

Categorias Iniciais	QUANT. CITADAS
Categoria: Direcionamento	11
Os valores são balizadores das ações e tomadas de decisão.	03
Porque o trabalho dos associados deve estar em linha com os valores da empresa.	02
São o norte da empresa, auxiliando na tomada de decisões e orientando as equipes.	02
Os valores representam as diretrizes para atuação no trabalho.	01
Os valores representam o modelo de comportamento a ser pautado pelos associados.	01
É a base para sabermos o que a empresa espera de nós.	01
Os valores são uma base referencial que pode ser transmitida às equipes.	01
Categoria: Foco	05
É para termos foco na busca de nossos objetivos diários.	02
Alinhamento das metas e missão de cada área e da organização como um todo.	01
Para manter o foco nos resultados.	01
Manutenção do foco e coerência.	01
Categoria: Unificação	05
Garantir a unicidade dos objetivos.	01
Manter os associados em sintonia com o melhoramento de produtos e processos.	01
Para que todos os associados falem a mesma linguagem.	01
Os valores devem estar alinhados com a estratégia da empresa.	01
O gestor deve estar em linha com os valores pregados pela empresa.	01
Categoria: Suporte	04
Os valores formam a cultura da empresa.	02
A coluna vertebral da empresa são estes valores.	01
São a base para que se possa desenvolver o trabalho com dignidade.	01
Categoria: Divulgação / Disseminação	04
Uma gestão competente exige a disseminação constante dos valores.	01
Os valores são muito importantes, e devem ser constantemente divulgados.	01
É necessária a divulgação dos valores para internalizá-los entre os associados.	01
Devem estar sempre presentes para se criar a cultura de multiplicadores de valores.	01
Categoria: Prática e Teoria	01
Tornar possível a aderência entre o discurso e a prática.	01
Categoria: Comprometimento	01
Mensurar o comprometimento dos associados na busca dos objetivos da companhia.	01
Categoria: Motivação	01
Os valores fazem com que os associados trabalhem motivados.	01

Categorias 08 categorias
 Variações 26 variações
 Respostas 32 respostas

Categorias Intermediárias	QUANT. CITADAS
Categoria: Direcionamento / Foco / Unificação	21
É para termos foco na busca de nossos objetivos diários.	04
Porque o trabalho dos associados deve estar em linha com os valores da empresa.	04
Os valores são balizadores das ações e tomadas de decisão.	03
Garantir a unicidade dos objetivos.	02
São o norte da empresa, auxiliando na tomada de decisões e orientando as equipes.	02
Os valores representam as diretrizes para atuação no trabalho.	01
Os valores representam o modelo de comportamento a ser pautado pelos associados.	01
Manter os associados em sintonia com o melhoramento de produtos e processos.	01
É a base para sabermos o que a empresa espera de nós.	01
Os valores são uma base referencial que pode ser transmitida às equipes.	01
Alinhamento das metas e missão de cada área e da organização como um todo.	01
Categoria: Suporte / Prática e Teoria	05
Os valores formam a cultura da empresa.	02
A coluna vertebral da empresa são estes valores.	01
Tornar possível a aderência entre o discurso e a prática.	01
São a base para que se possa desenvolver o trabalho com dignidade.	01
Categoria: Divulgação / Disseminação	04
Uma gestão competente exige a disseminação constante dos valores.	01
Os valores são muito importantes, e devem ser constantemente divulgados.	01
Devem estar sempre presentes para se criar a cultura de multiplicadores de valores.	01
É necessária a divulgação dos valores para internalizá-los entre os associados.	01
Categoria: Comprometimento / Motivação	02
Os valores fazem com que os associados trabalhem motivados.	01
Mensurar o comprometimento dos associados na busca dos objetivos da companhia.	01
Categorias	04 categorias
Variações	21 variações
Respostas	32 respostas

Categorias Finais	QUANT. CITADAS
Direcionamento / Foco / Unificação	21
Suporte / Prática e Teoria	05
Divulgação / Disseminação	04
Comprometimento / Motivação	02

Inicialmente deve-se fazer uma autocrítica a esta questão, em especial a primeira parte, onde pergunta-se “os valores devem estar sempre presentes no dia a dia do gestor Claro Digital?”. Considerando que 100% das respostas foram “sim” e também pela redação/ênfase da pergunta (*os valores devem...*) acredita-se que houve algum tipo de indução para respostas positivas. Desta maneira, as análises abaixo serão direcionadas às principais categorias comentadas pelos respondentes.

- **Categoria Direcionamento** – As respostas desta categoria estão representando como os gestores pensam sobre os processos de decisão da empresa, que por sua vez parece estar disseminado na cultura e prática dos gestores respondentes do questionário. No momento que os associados procuram trabalhar em sintonia com os objetivos da empresa, empenhando seus valores individuais com os valores organizacionais, tem início uma relação de comprometimento, de grande valia para a empresa, pois conforme mencionado por Sá e Lemoine (1999, p. 1) “o comprometimento é uma vantagem competitiva para as organizações em tempos de grande concorrência”. Esta situação fica evidenciada na Claro Digital quando verifica-se as variações de respostas representando a concordância por parte dos gestores para com os valores da companhia e o interesse em repassar estes conceitos para os demais membros de sua equipe.
- **Categoria Foco** – Cada área da Claro Digital tem uma parte de responsabilidade na construção diária da visão da empresa, que é “ser a marca preferida de cada um dos clientes para serviços e inovações em comunicação” (quadro de apresentação para visão, missão e valores da empresa Claro Digital). Desta forma a questão Foco representa a necessidade de concentração e de completar as tarefas inerentes às suas responsabilidades, buscando alcançar os objetivos diários. Esta questão de alcançar objetivos diários é bem presente aos gestores e associados em geral, sendo o ritmo de trabalho gerenciado para realização de tarefas, quer seja tarefas periódicas ou pontuais. Pelo entendimento do pesquisador, a questão de trabalhar pela administração de tarefas e/ou objetivos específicos deve ser revista, devendo-se divulgar melhor entre todos os associados quais são os objetivos estratégicos, traçando programas mais a médio e longo prazo.

- **Categoria Unificação** – Esta categoria teve cinco variações diferentes de respostas, mas a mensagem principal é a preocupação dos respondentes para que todas as áreas da empresa falem a mesma linguagem, não havendo dispersão, o que vai ao encontro da categoria Foco tratada acima. Não havendo unificação de entendimentos, idéias e esforços, o resultado será que cada área vai procurar somente a defesa de seus interesses, que se traduz como o passo anterior à discórdia. Entende-se que ter apresentado a questão Unificação como sendo uma das categorias mais mencionadas está refletindo a preocupação dos gestores com relação a um distanciamento entre as áreas da empresa, onde não se identifica trabalho para alinhamento de esforços, traduzindo-se para gerências cada vez mais individualizadas.

Nesta seção identificou-se que os gestores não valorizam os conceitos de sinergia e inovação com a mesma intensidade que os geridos (vide tabela 10). Na questão de trabalho em equipe, os gestores focam esforços em sua própria área, não havendo ações coordenadas por uma visão sistêmica. Também demonstrou-se que valores para os gestores significa direcionamento, indicando qual o rumo a ser tomado, e que deve ser estabelecido pela empresa, o que foi pouco explorado pela Claro Digital devido ao fato de não ter sido constante a manutenção de divulgação dos valores, deixando as gerências administrarem seu dia a dia, e talvez nem sempre na sintonia desejada.

4.4 VALORES PESSOAIS DOS GESTORES (VALORES INSTITUÍDOS) X VALORES ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA (VALORES INSTITUCIONALIZADOS)

Neste subtítulo são analisadas as questões de nº 7 a 11, onde os principais enfoques foram para abranger os objetivos de pesquisa que se propõem a:

- Avaliar a existência de valores instituídos, diferentes dos institucionalizados, no dia a dia da companhia; e se existem, saber quais são eles;
- Verificar como e em qual grau os valores estão presentes nos diferentes níveis hierárquicos de gestão da empresa;
- Diagnosticar a escala de importância atribuída aos valores institucionalizados da Claro Digital, conforme a opinião gerencial.

Questão 7 - Quando se fala em valores, em sua opinião particular, quais os principais valores que estão hoje presentes na Claro Digital?

Tabela 13: Quais os principais valores que estão hoje presentes na Claro Digital?

<u>Categorias Iniciais</u>	QUANT. CITADAS
Categoria: Clientes	20
Foco no cliente	15
Qualidade no atendimento ao cliente	02
Comprometimento com nossos clientes	01
Satisfação de clientes	01
Orientação ao cliente	01
Categoria: Foco	19
Foco no cliente	16
Foco nos resultados	03
Categoria: Resultados	18
Orientação para resultado	11
Foco nos resultados	04
Busca de resultados	02
Comprometimento com resultados	01
Categoria: Ética	09
Ética	09
Categoria: Equipe	09
Trabalho em equipe	07
Espírito de equipe	02
Categoria: Trabalho	08
Trabalho em equipe	07
Trabalho em time	01
Categoria: Inovação	06
Inovação	06
Categoria: Comprometimento	04
Comprometimento	02
Comprometimento com resultado	01
Comprometimento com nossos clientes	01
Categoria: Qualidade	03
Qualidade	01
Qualidade no atendimento ao cliente	02
Categoria: Empresa	02
Auto-preservação da empresa	01
Empresa	01
Categoria: Lucratividade	02
Lucratividade	01
Buscar lucratividade	01
Categoria: Atendimento	02
Qualidade no atendimento ao cliente	02
Categoria: Integridade	02
Integridade	02
Categoria: Lucros	02
Busca de resultados e lucros	01
Lucros	01
Categoria: Metas	02
Otimização de metas	01
Metas	01
Categoria: Associados	01
Auto-preservação do associado	01
Categoria: Competitividade	01
Competitividade interna e externa	01

Categorias 17 categorias
 Variações 34 variações
 Respostas 110 respostas

Categorias Intermediárias	QUANT. CITADAS
Categoria: Clientes / Atendimento / Foco	42
Foco no cliente	31
Qualidade no atendimento ao cliente	07
Comprometimento com nossos clientes	02
Satisfação de clientes	01
Orientação ao cliente	01
Categoria: Resultados / Lucratividade / Lucros	28
Orientação para resultados e metas	13
Foco nos resultados	07
Busca de resultados	02
Comprometimento com resultados	02
Lucratividade	01
Buscar lucratividade	01
Busca de resultados e lucros	01
Lucros	01
Categoria: Trabalho / Equipe	17
Trabalho em equipe	14
Espírito de equipe	02
Trabalho em time	01
Categoria: Ética / Integridade	11
Ética	09
Integridade	02
Categoria: Inovação	06
Inovação	06
Categoria: Comprometimento	02
Comprometimento	02
Categoria: Empresa	02
Auto-preservação da empresa	01
Empresa	01
Categoria: Associados	01
Auto-preservação do associado	01
Categoria: Competitividade	01
Competitividade interna e externa	01
Categorias	09 categorias
Variações	24 variações
Respostas	110 respostas

Categorias Finais	QUANT. CITADAS
Clientes / Atendimento / Foco	42
Resultados / Lucratividade / Lucros	28
Trabalho / Equipe	17
Ética / Integridade	11
Inovação	06
Comprometimento	02
Empresa	02
Associados	01
Competitividade	01

Como já estabelecido no quadro 6 – Operacionalização de variáveis (vide p. 58), a variável nº 7 está vinculada ao objetivo de pesquisa de avaliar a existência de valores instituídos, diferentes dos institucionalizados, no dia a dia da companhia; e se existem, saber quais são eles. Este objetivo é alcançado ao saber quais são os principais valores pessoais dos gestores.

Em uma categorização inicial para esta variável, foram identificadas 110 respostas, que foram combinadas em 17 categorias diferentes, totalizando 34 variações de respostas. Ato contínuo, as categorias foram novamente classificadas, acumulando as respostas e variações por critérios de entendimentos semelhantes. Desta feita, as categorias mais representativas foram os grupos combinados de:

- Clientes, Atendimento e Foco, com 42 respostas;
- Resultados, Lucratividade e Lucros, com 28 respostas;
- Trabalho e Equipe, com 17 respostas.

Estes três grupos representam 80% das respostas, sendo estas as categorias a serem analisadas. Considerando estas respostas, identifica-se que o grupo de respondentes conduziu o questionário pela linha do pensamento profissional, em conexão direta com os valores da própria Claro Digital (vide p. 22 – descrição dos valores da Claro Digital), não havendo representatividade as respostas que consideram valores pessoais.

- **Categoria Clientes / Atendimento / Foco** – Esta categoria é composta por cinco variações de respostas, com abordagem em 42 das respostas totais, conforme a tabela de categorias intermediárias acima, representando a maior preocupação da empresa, que é contratar novos clientes e fazer de tudo para mantê-los no quadro ativo. Esta escolha de valores ficou evidenciada em pesquisa divulgada pela ANATEL em janeiro/2003, onde a Claro Digital foi escolhida a melhor operadora celular no Brasil, quesito “atendimento ao cliente”. Nesta pesquisa, a Claro Digital

obteve o melhor índice de satisfação pelos usuários de telefones móveis celulares pó-pago, ficando com a média de 76,8% de aprovação.

- **Categoria Resultados / Lucratividade / Lucros** – Com o advento do Grupo Telecom Américas (vide p. 27– evolução societária da empresa Telet S/A), todas as operações da empresa Claro Digital passam a ser questionadas quanto ao seu retorno financeiro, e todos os associados reconhecem esta necessidade (vide quadro 1 – comparativo entre etapas históricas e os valores vigentes – p. 26), vindo à tona o controle de gastos e investimento somente em projetos rentáveis. Através de um entendimento complementar, também se pode vincular esta categoria de Resultados com a categoria anterior, a categoria Clientes. Pois, alguns benefícios anteriormente concedidos pela Claro Digital para clientes de uma maneira generalizada agora são somente concedidos após análise de rentabilidade, onde o cliente deve ter potencial de uso para então receber benefícios, como isenção para alguns valores e planos de preços com tarifas reduzidas.
- **Categoria Trabalho / Equipe** – A escolha do sentimento de equipe como a terceira categoria de valores mais votada representa o entrelaçamento das atividades, que em alguns momentos podem ser desenvolvidas somente dentro da própria gerência de origem, mas em outros momentos as atividades em equipe envolvem mais de uma gerência. Neste momento é importante que o gestor tenha uma visão sistêmica do processo que determinada atividade, projeto ou objetivo a ser alcançado pode desencadear, articulando e identificando o envolvimento de todas estas áreas.

Questão 8 – Considerando que os valores de uma pessoa respondem à pergunta “o que é importante para mim?”, quais são os três valores mais importantes em sua carreira hoje na Claro Digital?

Tabela 14: Categorias e variação de respostas da questão 8 – Quais os valores mais importantes em sua carreira hoje na Claro Digital?

Categorias Iniciais	QUANT. CITADAS
Categoria: Foco	15
Foco do cliente	09
Foco em resultados	03
Foco	01
Foco em pessoas	01
Foco na redução dos custos	01
Categoria: Ética	14
Ética	12
Ética profissional	01
Empresa ética	01
Categoria: Equipe	11
Trabalho em equipe	08
Equipe	01
Espírito de equipe	01
Reconhecimento da equipe	01
Categoria: Trabalho	11
Trabalho em equipe	08
Trabalho	03
Categoria: Clientes	10
Foco do cliente	09
Cliente	01
Categoria: Resultados	08
Orientação para resultados	07
Resultados	01
Categoria: Profissional	08
Crescimento profissional	05
Desenvolvimento profissional	02
Valorização profissional	01
Categoria: Crescimento	05
Crescimento profissional	05
Categoria: Desenvolvimento	04
Desenvolvimento profissional	03
Desenvolvimento pessoal	01
Categoria: Reconhecimento	04
Reconhecimento	02
Reconhecimento da equipe	01
Reconhecimento de competências	01
Categoria: Comprometimento	04
Comprometimento	04
Categoria: Conhecimento	03
Conhecimento	02
Conhecimento tecnológico e de gestão	01
Categoria: Respeito	03
Respeito	02
Respeito humano	01
Categoria: Integridade	03
Integridade	03
Categoria: Empresa	03
Valorização da empresa	01
Atingir meus objetivos na empresa	01
Status de trabalhar na empresa	01

Categorias 15 categorias
 Variações 36 variações
 Respostas 106 respostas

Categorias Intermediárias	QUANT. CITADAS
Categoria: Equipe / Trabalho	22
Trabalho em equipe	16
Trabalho	03
Equipe	01
Espirito de equipe	01
Reconhecimento da equipe	01
Categoria: Ética / Integridade / Respeito	20
Ética	12
Integridade	03
Respeito	02
Respeito humano	01
Ética profissional	01
Empresa ética	01
Categoria: Crescimento / Desenvolvimento / Profissional	17
Crescimento profissional	10
Desenvolvimento profissional	05
Valorização profissional	01
Desenvolvimento pessoal	01
Categoria: Foco	15
Foco do cliente	09
Foco em resultados	03
Foco	01
Foco em pessoas	01
Foco na redução dos custos	01
Categoria: Clientes	10
Foco do cliente	09
Cliente	01
Categoria: Resultados	08
Orientação para resultados	07
Resultados	01
Categoria: Empresa / Comprometimento	07
Comprometimento	04
Valorização da empresa	01
Atingir meus objetivos na empresa	01
Status de trabalhar na empresa	01
Categoria: Reconhecimento	04
Reconhecimento	02
Reconhecimento da equipe	01
Reconhecimento de competências	01
Categoria: Conhecimento	03
Conhecimento	02
Conhecimento tecnológico e de gestão	01

Categorias 09 categorias
 Variações 33 variações
 Respostas 106 respostas

Categorias Finais	QUANT. CITADAS
Equipe / Trabalho	22
Ética / Integridade / Respeito	20
Crescimento / Desenvolvimento / Profissional	17
Foco	15
Clientes	10
Resultados	08
Empresa / Comprometimento	07
Reconhecimento	04
Conhecimento	03

A intenção desta questão é saber os valores mais importantes para o associado em sua carreira profissional dentro da Claro Digital, ressaltando que este enfoque é diferente daquele analisado na questão 7 deste questionário, onde a intenção é saber quais os valores que estão presentes e sendo praticados na entidade empresa, mas que não necessariamente são aqueles mais importantes para pessoa, que é, repetindo, o enfoque desta questão 8.

Mesmo tendo enfoques diferentes, as respostas destas duas questões podem ser comparadas, pois estariam demonstrando se existe sinergia entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Esta comparação pode ser feita considerando as cinco categorias iniciais mais citadas de cada questão:

Tabela 15: Comparativo entre as categorias iniciais mais votadas: questões 7 e 8

Categorias	Quantidades Citadas	
	Questão 7	Questão 8
Clientes	20	10
Foco	19	15
Ética	9	14
Equipe	9	11
Resultados	18	
Trabalho		11

Como se pode ver, dentre as cinco categorias mais votadas destas questões, existem 4 (quatro) categorias em comum: clientes, foco, ética e equipe. Havendo divergência nas categorias resultados e trabalho. Esta comparação permite o

entendimento de que os valores pessoais dos gestores estão em linha com os valores organizacionais da Claro Digital.

Questão 9 – Você acredita que os valores da Claro Digital devem ser vistos de uma forma única ou podem ser tratados individualmente?

Tabela 16: Os valores da Claro Digital devem ser vistos de forma única ou podem ser tratados individualmente?

	Forma única ou integrada	Forma individualizada, valor por valor	Total
Quantidade	26	11	37
%	70,3%	29,7%	100,0%

Respondendo de Forma Única ou Integrada o respondente deverá ir para questão nº11

Respondendo de Forma Individualizada o respondente deverá continuar na questão nº10

Esta questão auxilia na análise de duas principais intenções da pesquisa:

- Saber se existe a possibilidade de relativização dos valores institucionalizados? E se existe, qual a escala? A intenção é saber dos gestores da Claro Digital se estes acreditam que os valores institucionalizados poderiam receber maior ou menor ênfase em decorrência do momento pelo qual a empresa estaria passando, ou se a crença é de que os valores, independentemente do período, devem sempre receber a mesma importância. Para as respostas onde a opinião é de que os valores devem ser tratados de maneira única, não havendo

relativização, deve-se responder diretamente a questão nº 11, desconsiderando a questão nº 10.

- Diagnosticar a escala de importância atribuída aos valores institucionalizados da Claro Digital, conforme a opinião gerencial. Este item está vinculado a questão nº 10, que representa, pela ótica dos respondentes, qual a escala de importância tanto da empresa como sua pessoal com relação aos valores institucionalizados.

A grande maioria das respostas indica que os gestores da Claro Digital acreditam que os valores devem ser trabalhados de forma única, não havendo enfoque maior para este ou aquele valor. Independente da época, sempre deve estar presente o conjunto dos valores, e não ações isoladas ou pensamentos com foco específico.

Este posicionamento de conjunto está presente em vários momentos da empresa, onde destaca-se o ponto de vista sistêmico das atividades por parte dos gestores, sabendo que ações tomadas por determinada área terão reflexo em outra área, até mesmo com a necessidade de trabalhos por esta outra área. Desta feita, os valores também são encarados em conjunto pela maioria, não elegendo este ou aquele como prioritário ou mais importante ou com maiores reflexos.

Questão 10 – Classificar tanto a preocupação da empresa como sua preocupação com relação aos valores institucionalizados. Utilizar uma seqüência numérica de 1 a 5. Usar o Nº 1 para menor importância e o Nº 5 para maior importância.

Tabela 17: Preocupação da empresa com relação aos valores institucionalizados

VALORES	Menor Importância				Maior Importância	Total
	1	2	3	4	5	
Foco no cliente para empresa	0,0%	9,1%	27,3%	36,4%	27,3%	100%
Inovação para empresa	9,1%	18,2%	27,3%	27,3%	18,2%	100%
Orientação resultados para empresa	0,0%	0,0%	9,1%	36,4%	54,5%	100%
Ética para empresa	0,0%	18,2%	27,3%	36,4%	18,2%	100%
Trabalho equipe para empresa	36,4%	0,0%	27,3%	27,3%	9,1%	100%
Conjunto	9,1%	9,1%	23,6%	32,7%	25,5%	100%

Tabela 18: Preocupação pessoal com relação aos valores institucionalizados

VALORES	Menor Importância				Maior Importância	Total
	1	2	3	4	5	
Foco no cliente para você	0,0%	9,1%	9,1%	18,2%	63,6%	100%
Inovação para você	18,2%	18,2%	0,0%	36,4%	27,3%	100%
Orientação para resultados para você	0,0%	9,1%	9,1%	27,3%	54,5%	100%
Ética para você	9,1%	0,0%	18,2%	9,1%	63,6%	100%
Trabalho em equipe para você	18,2%	9,1%	9,1%	36,4%	27,3%	100%
Conjunto	9,1%	9,1%	9,1%	25,5%	47,2%	100%

Tabela 19: Compilação das respostas atribuídas à questão 10 – Preocupação com relação aos valores institucionalizados

	Somatório graus 1 e 2	Grau 3	Somatório graus 4 e 5
Preocupação da empresa com relação aos valores institucionalizados.	18,2%	23,6%	58,2%
Preocupação do associado com relação aos valores institucionalizados.	18,2%	9,1%	72,7%

Para análise da compilação de dados acima, entende-se que os graus 1 e 2 representam baixa preocupação, o grau 3 representa resultado médio e/ou regular,

enquanto que os graus 4 e 5 representam resultado bom e/ou ótimo. Desta forma, os resultados apresentam que os gestores têm alta preocupação com os valores institucionalizados. Esta preocupação não fica tão evidente ao se comparar estes resultados com as notas dadas pelos mesmos com relação à importância que a empresa tem aos valores institucionalizados.

Uma interpretação direta diz que aproximadamente metade (41,8% - somatório dos graus 1, 2 e 3) dos respondentes só vê preocupação mediana por parte da empresa, com viés de baixa, para com seus valores oficiais, enquanto que os associados têm uma grande preocupação pela crença, manutenção e prática dos valores, estando ávidos por ações da alta administração no sentido de manter acesa a existência destes valores na empresa.

Questão 11 – Resumir em uma palavra ou frase as etapas vividas pela empresa, para os anos de 1998 a 2002.

A questão 11 está diretamente vinculada ao Quadro 1 – Comparativo entre etapas históricas e os valores vigentes (p. 24), onde há uma visão sistematizada dos momentos históricos da empresa e correlacionada às premissas e valores vigentes na época, assim como quais os valores atuais possivelmente estivessem então presentes.

Tabela 20: Categorias e variação de respostas da questão 11 – Etapa 1998 – Fase de implantação e pré-lançamento da empresa.

<u>Categorias</u>	QUANT. CITADAS
Desafio	08
Dedicação	08
Expectativa	05
Euforia	04
Motivação	03
Planejamento	03
Inovação	02
Outros	02

As categorias mais citadas foram desafio, dedicação e expectativa (5 observações). Estas observações vão ao encontro dos comentários anteriores, que estão no quadro 1, acima mencionado.

O **desafio** pode-se traduzir pela falta de pessoal no mercado de trabalho com conhecimento de telefonia celular, então foram valorizados profissionais com a qualificação para aceitar desafios.

Quanto à observação de **dedicação** é compreensível pelo fato de que poucos daqueles associados um dia participaram do início de uma nova empresa, quer seja elaborando procedimentos, contratando pessoas, participando de treinamentos, enfim, uma quantidade significativa de pontos de atenção para serem conduzidos, justificando adequadamente o uso da expressão “dedicação” que na época era sinônimo de “muito trabalho”.

Em seguida está a expressão **expectativa**, pois depois de abraçar o desafio para iniciar as operações desta nova empresa, com muito trabalho, a expectativa dos associados era de saber como a empresa se sairia efetivamente no mercado.

Consolidando todos estes enfoques, encontra-se um denominador comum, que são valores de aspecto humano, tendo sido um período onde a ordem maior era superação pessoal, e tudo isto em prol do início de um novo negócio. Estas palavras igualmente justificam o índice de aproximadamente 70% de comprometimento psicológico dos associados para com a Claro Digital, que está demonstrado na questão nº 14 deste questionário, pois muitos dos associados que hoje são gestores, nesta época estavam empenhados na criação da empresa.

**Tabela 21: Categorias e variação de respostas da questão 11 – Etapa 1999 –
Fase de lançamento da empresa**

<u>Categorias</u>	QUANT. CITADA
Euforia	10
Expectativa	07
Realização	07
Orgulho	04
Desafio	04
Conquistas	03
Investimentos	02

No ano de 1999 houve o lançamento da Claro Digital, quando toda preparação, descrita na etapa 1998 acima, foi posta em prática. Os associados da época estavam vendo a empresa funcionando, e esperando a reação do mercado perante à novidade, uma nova empresa de telefonia celular, concorrente da então única opção.

Neste momento havia uma continuidade de alguns dos sentimentos identificados na etapa anterior. A começar pela **euforia**, que se traduz pelo sentimento de ter alcançado aquele primeiro objetivo, e que já estava presente na etapa anterior pelo fato do pioneirismo, pela oportunidade de estar fazendo algo novo, tanto em termos pessoais como em termos profissionais.

Caminhando ao lado da euforia encontra-se o sentimento de **expectativa** dentre os associados, pois o negócio tanto poderia dar certo, como também poderia encontrar sérias barreiras. Esta expectativa traduzia-se por medo e alegria ao mesmo tempo, representando uma dualidade de sentimentos.

Na seqüência estão as palavras **realização e orgulho** como sendo um resumo desta etapa de Lançamento da Empresa. Acredita-se que estas palavras estão muito ligadas, pois representam a emoção por fazer uma idéia tomar corpo, assim como orgulho pela realização deste projeto, e que foi mais comemorado ainda

quando viu-se o crescimento da base de assinantes, inclusive captando assinantes da concorrência.

Tabela 22: Categorias e variação de respostas da questão 11 – Etapa 2000 – Fase de jogar-se em concorrência direta contra os adversários comerciais

Categorias	QUANT. CITADA
Desafio	11
Competição	06
Motivação	04
Realização	04
Criatividade	03
Objetividade	03
Várias tarefas	02
Qualidade	02
Outros	02

A empresa estava indo a mercado, partindo para um embate contra um adversário gigante, a Telefônica Celular, que nesta época já contava com uma quantidade aproximada de um milhão de assinantes, enquanto que em dezembro de 1999 a Claro Digital estava com 183 mil assinantes.

Desta forma, como estariam os ânimos dos associados? Certamente pensando em uma briga muito desigual, comparável a fábula de David x Golias. Onde Golias é um enorme gigante, e David, um pequeno camponês. E este acaba vencendo a luta ocorrida entre eles, utilizando somente uma arma caseira, no entanto, da maneira certa e no momento adequado.

Ao se considerar então as respostas mais votadas, que foram **desafio** e **competição**, a consideração de conflito fica mais evidente, pois todas estas palavras representam o embate, e sempre com duas opções: a vitória ou a derrota. Estas palavras representam até hoje o espírito dos associados da Claro Digital, trabalhando com objetivos e metas, onde não alcança-los representa uma derrota,

não havendo a vitória parcial, tendo a vitória somente significado ao alcançar a plenitude do objetivo proposto.

Nos dias de hoje sabe-se que valeu a pena todo aquele esforço e energia despendida, valendo o resultado alcançado durante aquele ano de 2000, onde a base de assinantes saltou de 183 mil (31/12/1999) para 525 mil (31/12/2000), representando um crescimento de 187%.

Este crescimento tão significativo está vinculado ao fato dos associados da Claro Digital terem encarado esta etapa com afinco e com vontade de vencer, pois se o espírito não fosse de enfrentamento talvez não houvesse tanta preparação e os resultados não fossem os esperados.

Tabela 23: Categorias e variação de respostas da questão 11 – Etapa 2001 – O foco está voltado para área financeira, onde o orçamento deve ser enxuto, visando ser uma empresa rentável

<u>Categorias</u>	QUANT. CITADA
Resultado	09
Realidade	07
Amadurecimento	06
Necessário	05
Reestruturação	04
Incerteza	03
Revisão do foco	03

Para analisar este quadro não é necessário individualizar as palavras e/ou expressões, pois as respostas e o sentimento dos respondentes estão em linha com as necessidades do momento, que se traduzem por transformar a empresa em uma entidade lucrativa, mesmo que seja necessária uma reestruturação geral de atividades e do quadro de pessoal, pois os novos acionistas querem retorno do seu investimento.

Até o ano de 2000 os principais interesses da alta administração da empresa foram de consolidar o nome no mercado e trazer o maior número possível de novos assinantes, não importando o valor disto, quer seja em campanhas publicitárias como em concessão de subsídios. No entanto, para manutenção destes níveis de investimento houve crescimento nos níveis de endividamento, e em 2001 esta realidade foi descortinada. Por isto, Orientação para Resultados passou a ser um dos valores institucionalizados mais focados neste período, e pelo que se identifica através deste questionário, em especial pelo quadro acima.

Tabela 24: Categorias e variação de respostas da questão 11 – Etapa 2002 – Dúvidas quanto a este ano, as atenções da companhia estarão divididas na entrada de novas tecnologias e concorrentes, assim como nos processos de fusão

Categorias	QUANT. CITADA
Incerteza	09
Crescimento	06
Desafios	05
Expectativa	04
Mudança	04
União do grupo	03
Desmotivação	02
Atenção	02
Outros	01

As atenções da companhia para o ano de 2002 estavam centradas em dois principais focos:

- **Entrada de novas tecnologias e concorrentes** - Esta situação deve ser analisada em conjunto, pois a tendência para troca de tecnologia está diretamente vinculada a entrada de novos concorrentes no mercado gaúcho, e já atuantes no mercado brasileiro há alguns anos. Atualmente a Claro Digital trabalha com a tecnologia TDMA, no entanto aproximadamente 70% de todos os terminais instalados no mundo utilizam a tecnologia GSM, e com a entrada de concorrentes no mercado gaúcho utilizando esta tecnologia, assim como presença desta tecnologia no

mercado brasileiro, a alta administração da empresa já acenava com a necessidade desta outra opção.

- **Processos de fusão** - Em 2001 foi criado o grupo Telecom Américas, onde a centralização de atividades foi muito trabalhada. Desta forma, alguns associados das empresas Tess, Americel e Claro Digital foram convidados para trabalhar na ATL, empresa situada no Rio de Janeiro e que ficou com o status de matriz do grupo, concentrando atividades que estavam sendo realizadas nas empresas acima mencionadas. No entanto, muitas atividades foram simplesmente migradas para ATL, mas sem a transferência das pessoas, gerando redução no quadro de pessoal das demais operadoras. Desta forma houve muita apreensão neste período, pelo medo de perder o emprego.

Estas duas realidades é que justificam a escolha das categorias ***incerteza, crescimento e desafios***, isto pela entrada de novas tecnologias e concorrentes, assim como pelo fantasma de perder o emprego. A categoria ***crescimento*** representa o desenvolvimento da Claro Digital em participando de um grupo com atuação nas principais regiões no Brasil.

Esta é uma das principais seções, pois aborda de maneira mais específica o objetivo geral do trabalho, que é saber da existência ou não de diferentes valores institucionalizados e instituídos, onde pelos comparativos e análises efetuadas representam estarem alinhados, havendo contudo carência na divulgação e manutenção destes valores junto a todos gestores e associados em geral. Ademais, os gestores também entendem que os valores devem ser considerados em um bloco único e integrado, não podendo serem relativizados, pois as diretrizes se complementam.

4.5 ESTILOS DE LIDERANÇA UTILIZADOS E QUE ESTÃO PRESENTES PARA ENFATIZAR E INTROJETAR OS VALORES DA COMPANHIA AOS ASSOCIADOS

Esta é a última seção de análise dos resultados obtidos pela pesquisa, correspondendo às questões de nº 12 a 16, e se propõe a identificar quais os principais estilos de liderança presente entre os gestores da Claro Digital, e também saber como estes gestores utilizam os estilos de liderança para trabalhar os valores da companhia junto aos associados sob sua responsabilidade.

Questão 12 – Estilos de liderança e valores. Qual sua posição com relação às afirmativas abaixo? Usar o Nº 1 para menor concordância e o Nº 5 para maior concordância.

Tabela 25: Variação de respostas da questão 12 – Concordância com os estilos de liderança.

AFIRMATIVAS	Menor Concordância				Maior Concordância	Total
	1	2	3	4	5	
Meu estilo de liderança está alinhado com os valores institucionalizados pela empresa.	0,0%	0,0%	14,3%	62,9%	22,9%	100%
Meu estilo de liderança tem influência dos valores institucionalizados pela empresa.	0,0%	5,7%	20,0%	45,7%	28,6%	100%
O grupo de trabalho influencia no meu estilo de liderança.	5,9%	17,6%	20,6%	41,2%	14,7%	100%
Os valores dos expatriados influenciaram nos estilos de liderança na Claro Digital.	9,1%	9,1%	24,2%	33,3%	24,2%	100%
Acredito que existam valores instituídos na Claro Digital.	17,9%	10,7%	53,6%	7,1%	10,7%	100%
Conjunto	6,1%	8,5%	25,5%	39,4%	20,6%	100%

Esta questão visa vincular os estilos de liderança dos gestores com os valores da Claro Digital, querendo desta maneira (i) identificar como os gestores conduzem seus estilos de liderança para trabalhar os valores junto a seus comandados; (ii) saber como foram formados os estilos de liderança; (iii) saber se houve influência dos valores da Claro Digital na formação deste estilo de liderança. As análises e interpretações desta questão são feitas para cada afirmativa.

- **Meu estilo de liderança está alinhado com os valores institucionalizados pela empresa** - Considerando os graus de concordância 4 e 5, acima de 85% dos respondentes avaliam que tem seu estilo de liderança alinhado aos valores institucionalizados pela empresa. Os estilos de liderança podem variar individualmente para cada gestor, mas o importante a ser ressaltado nesta questão é que o norte de pensamentos entre gestores e empresa parece estar alinhado.
- **Meu estilo de liderança tem influência dos valores institucionalizados pela empresa** - Nesta questão fica estabelecido que inclusive o estilo pessoal de liderança sofre influência dos valores institucionalizados pela empresa. Novamente somando os graus de concordância 4 e 5, tem-se que aproximadamente 75% dos respondentes concordam com esta afirmativa. Acredita-se que “foco do cliente” e “orientação para resultado” (vide questão nº 10 do questionário) são os valores que mais contribuem para formação do estilo de liderança praticado pelos gestores da Claro Digital, visto haver toda uma equipe de associados pronta para trazer novos assinantes e também na manutenção dos atuais, sendo esta a fórmula que rentabiliza o negócio. Sabedores desta fórmula, os gestores procuram trabalhar através de sua liderança para atingir os objetivos.
- **O grupo de trabalho influencia no meu estilo de liderança** - Com uma concordância de 56% (somatório dos graus de concordância 4 e 5) nesta afirmativa, e comparando-se com as respostas da alternativa anterior, pode-se auferir que o gestor está mais direcionado a conduzir seu estilo de liderança para alcançar os objetivos que lhe são impostos, deixando

em segundo plano o funcionamento do grupo com o qual está vinculado. Este somatório de 56% também pode ser utilizado como comentários complementares para questão nº 5, onde o trabalho em equipe/sinergia não foi muito valorizado pelos gestores, e desta forma também não influenciando ao seu estilo pessoal de liderança.

- **Os valores dos expatriados influenciaram nos estilos de liderança na Claro Digital** - Gerou surpresa uma concordância tão alta com esta afirmativa. Os expatriados tiveram participação decisiva na implantação da empresa, em especial nas áreas técnicas (engenharia, operações de rede e informática) e de relacionamento com cliente (call center). Tendo atuado desde o período pré-operacional (1998) até a consolidação da operação (o último estrangeiro foi embora em 2001). É claro que durante este período os expatriados trouxeram seu conhecimento acumulado e suas técnicas de trabalho, mas com um foco definido, que era colocar em funcionamento uma operadora de telefonia celular. Desta forma, o estilo de liderança das pessoas para aquela época tinha suas definições, ao contrário das necessidades atuais, onde o que existe é competição de mercado, existe um outro grupo controlador, houve redução no quadro de pessoal, enfim, toda uma mudança de cenário, onde a forma de liderança e gerenciamento de pessoas e atividades deve ser diferente.

- **Acredito que existam valores instituídos na Claro Digital** - Para esta questão foi solicitado aos respondentes que comentassem suas respostas quanto à existência de valores instituídos na Claro Digital. A quantidade de comentários foi reduzida, restringindo-se às citações abaixo:
 - Os associados acham a empresa o que há de melhor, se não a empresa, a sua área ou a si próprio, o fato é que existe um sentimento de número 1.
 - Busca de conhecimento.
 - Desenvolvimento paralelo (através de cursos próprios).

- Inovação. Acredito que estes valores apoiam e colaboram para que o grupo alcance melhores resultados.
- Trabalho em equipe (parceiras), relacionamentos entre as áreas.
- Valores: trabalho em equipe, aperfeiçoamento individual, porque boa parte das pessoas busca isto, embora não esteja explícito.

A maioria dos respondentes tem uma concordância média (grau 3 = 53,6%) e adicionalmente 28,6% de baixa concordância (somatório dos graus 1 e 2), quanto à existência de valores instituídos. Sendo somente 17,8% de respostas de alta concordância (somatório dos graus 4 e 5).

Os comentários acima não representam nenhuma certeza, pois são em uma quantidade muito reduzida. Podendo-se entender que há o sentimento da existência de valores não oficiais, mas estes estão em sintonia com os valores institucionalizados, podendo-se inclusive dizer que há entendimentos complementares.

Questão 13 – Marque com um (X) qual a palavra que melhor define o seu estilo de liderança para cada um dos Valores da Claro Digital

Tabela 26: Estilos de liderança para os valores da Claro Digital

	Determinar	Persuadir	Compartilhar	Delegar	Total
Foco do cliente	27,0%	13,5%	51,4%	8,1%	100%
Inovação	13,5%	8,1%	70,3%	8,1%	100%
Orientação para resultados	32,4%	16,2%	45,9%	5,4%	100%
Ética	32,4%	5,4%	59,5%	2,7%	100%
Trabalho em equipe	2,7%	5,4%	78,4%	13,5%	100%
Conjunto	21,6%	9,7%	61,1%	7,6%	100%

Como se pode ver, a maioria dos gestores prefere o estilo de liderança pelo compartilhamento para com seus associados. Conforme estudos que caracterizaram a Teoria de Liderança Situacional (vide p. 34), este estilo de liderança está mais presente em empresas onde há maior valorização do indivíduo e as tarefas são mais no estilo de produção, cabendo para poucos a responsabilidade pelo comando e análise crítica (estilo de liderança autocrático).

O fato de 61% dos gestores respondentes terem escolhido esta característica não surpreende, pois a Claro Digital é uma empresa com forte apelo social entre seus associados, procurando sempre trabalhar com o espírito de solidariedade, como sendo uma grande família. Esta caracterização tem um melhor entendimento ao considerar as campanhas e programas internos existentes, tais como Clarificando o Futuro, Mostra de Talentos e comemorações por objetivos alcançados.

Assim sendo, a melhor maneira de gerenciar estes associados é pelo aspecto humano e social, valorizando e recompensando a pessoa não por critérios pecuniários e sim pelo agradecimento e empenho em tarefas de realização pessoal. Além disso, permite que os associados estejam presentes e chamados em alguns momentos a compartilhar decisões.

Questão 14 – Qual o aspecto de seu comprometimento para com a Claro Digital?

Tabela 27: Qual o aspecto de seu comprometimento para com a Claro Digital?

	Permutativo - Meu interesse é pelo aspecto de troca, onde a organização responde às minhas necessidades / expectativas e vice-versa.	Psicológico - Meu comprometimento é resultante de um laço muito forte com a Claro Digital, ultrapassando as vantagens imediatas.	TOTAL
Quantidade	11	25	36
%	30,6%	69,4%	100,0%

Esta questão reflete a auto-avaliação do associado com relação ao meio ambiente de trabalho no qual está inserido e apresenta todo seu valor em determinados momentos da carreira.

Um momento onde o comprometimento é colocado à prova é quando de uma oportunidade para troca de emprego, onde variáveis são consideradas, podendo ser uma proposta financeira, um novo desafio profissional e também a perda de contato diário com o grupo no qual se está inserido, os colegas de trabalho e todo o ambiente proporcionado pela empresa. Se neste momento, o que mais pesar na escolha for o ambiente de trabalho, então o associado está comprometido com a empresa pelo seu aspecto psicológico.

Nesta questão, a representatividade aproximada de 70% pelo comprometimento afetivo e vínculo psicológico entre os gestores e a empresa Claro Digital demonstra que este grupo de associados realmente está interessado no crescimento da instituição e do relacionamento, e muitas vezes não mede esforços pessoais para realizar tarefas, cumprindo metas e objetivos. Este comprometimento pode também ser vinculado a uma efetiva gestão empresarial, voltada justamente à obtenção do comprometimento de seus associados. Alguns exemplos de projetos internos que visam esta valorização: (i) café da manhã com a alta gerência da empresa; (ii) projetos sociais para envolvimento dos associados com a comunidade em geral, e levando o nome da empresa como sendo preocupada com sua responsabilidade social; (iii) eventos para valorização dos associados, reconhecendo trabalhos realizados com destaque.

Tamanho comprometimento tem um vínculo histórico, pois 67% (vide questão 3 deste questionário) dos respondentes desta pesquisa estão trabalhando na empresa desde seu início, e desta forma conheceram todas as etapas (vide quadro 1 - p. 26), tendo para si a empresa e apostando no futuro. Este tipo de situação também reflete uma relação de aproveitamento mútuo, onde o associado utiliza-se da estrutura oferecida pela empresa, quer seja de suas instalações físicas como de equipamentos, e por que não dizer da representatividade que a empresa tem na sociedade e meio empresarial.

Na pesquisa de clima organizacional, aplicada pela empresa HayGroup, nos anos de 2000 e 2001, a questão de comprometimento dos associados para com a empresa também foi abordada, através da seguinte questão: “Os colaboradores estão comprometidos com o sucesso da Claro Digital?”

Para o ano de 2000, houve 88% de respostas positivas e para 2001 a concordância ficou na faixa de 73%. Esta pesquisa, realizada em 2002, apurou que aproximadamente 70% dos gestores respondentes se diziam comprometidos com a Claro Digital pelo aspecto psicológico, onde o comprometimento é resultante de um laço muito forte com a Claro Digital, ultrapassando as vantagens imediatas.

Mesmo ainda sendo um bom índice de comprometimento em 2002, identifica-se que durante os anos sob análise há uma queda neste índice, e que isto pode ser reflexo das alterações organizacionais ocorridas, com destaque para criação do grupo Telecom Américas, o que levou a uma desvalorização justamente deste comprometimento dos associados junto à empresa.

Questão 15 – Na sua opinião, como está a aderência dos valores da Claro Digital nos níveis hierárquicos de gestão? Utilizar como critérios de avaliação as denominações de baixa, média e alta aderência.

Tabela 28: Aderência dos Valores da Claro Digital aos níveis hierárquicos de gestão

Supervisor	Aderência			
	Baixa	Média	Alta	Total
Foco do cliente	3,0%	27,3%	69,7%	100%
Inovação	17,6%	67,6%	14,7%	100%
Orientação para resultados	5,9%	29,4%	64,7%	100%
Ética	0,0%	23,5%	76,5%	100%
Trabalho em equipe	15,2%	30,3%	54,5%	100%
Conjunto	8,3%	35,7%	56,0%	100%

Gerente	Aderência			
	Baixa	Média	Alta	Total
Foco do cliente	0,0%	34,4%	65,6%	100%
Inovação	3,1%	78,1%	18,8%	100%
Orientação para resultados	0,0%	18,8%	81,3%	100%
Ética	0,0%	15,6%	84,4%	100%
Trabalho em equipe	15,6%	37,5%	46,9%	100%
Conjunto	3,8%	36,9%	59,4%	100%

Diretor	Aderência			
	Baixa	Média	Alta	Total
Foco do cliente	0,0%	43,8%	56,3%	100%
Inovação	0,0%	59,4%	40,6%	100%
Orientação para resultados	0,0%	3,1%	96,9%	100%
Ética	0,0%	9,4%	90,6%	100%
Trabalho em equipe	12,5%	34,4%	53,1%	100%
Conjunto	2,5%	30,0%	67,5%	100%

A maior finalidade desta questão foi de classificar, segundo a visão dos respondentes, como está de maneira geral a aderência⁵ dos gestores, tanto deles próprios como dos demais níveis hierárquicos de gestão, para com os Valores Institucionalizados pela Claro Digital.

Desta forma, verificando que em todos os 3 (três) níveis existe uma hegemonia quanto à distribuição de classificação, as análises podem ser feitas através da tabela 29 a seguir, representando uma distribuição consolidada das respostas.

⁵ Conforme descrição do Pequeno Dicionário da Língua Portuguesa, aderência significa uma ligação íntima entre as partes, uma adesão às idéias, concordância, ser partidário.

Tabela 29: Aderência dos valores da Claro Digital aos níveis hierárquicos de gestão - Consolidado.

Valores Institucionalizados	Aderência			
	Baixa	Média	Alta	Total
Foco do cliente	1,0%	35,1%	63,9%	100%
Inovação	7,1%	68,4%	24,5%	100%
Orientação para resultados	2,0%	17,3%	80,6%	100%
Ética	0,0%	16,3%	83,7%	100%
Trabalho em equipe	14,4%	34,0%	51,5%	100%
Conjunto	4,9%	34,2%	60,9%	100%

Como se pode identificar, a conceituação de média e alta aderência é extremamente significativa, representando acima de 95% das respostas. Estas respostas estão coerentes com as demais questões analisadas, que demonstram a adesão e a concordância dos associados da Claro Digital com relação aos valores institucionalizados pela empresa e que repassam ao seu estilo de gestão.

A informação de que 14% dos respondentes atribuem aderência baixa à linha de Trabalho em Equipe não chega a ser surpreendente, pois a situação já apareceu em outras questões (vide questões de número 5, 6, 7, 10 e 12). De forma complementar às demais questões, acredita-se que este posicionamento está também ligado a uma questão de comunicação e fluidez de informações entre os próprios gestores. Esta crença está vinculada ao fato de que este questionário foi aplicado em uma época de muitas informações desencontradas quanto à criação do Grupo Telecom Américas, dando a entender que cada grupo queria manter para si aquilo que soubesse, trabalhando de forma isolada, sem foco para trabalho em equipe.

Finalizando, cabe ressaltar que o índice comentado não compromete o entendimento geral da questão, que afiança o vínculo entre os gestores e os valores da empresa.

Questão 16 – Comente como a liderança, em cada nível hierárquico, enfatiza e trabalha os valores da Claro Digital. Ou até mesmo, pelo seu ponto-de-vista, se não há esta preocupação.

A finalidade desta questão foi identificar como as lideranças avaliam sua própria atuação e ênfase com relação aos valores da Claro Digital, tanto com relação ao seu próprio nível hierárquico e também com relação aos demais níveis hierárquicos de gestão.

Muitas das categorias respondidas estão presentes nos três níveis de gestão, principalmente por critérios de semelhança de idéias, desta forma, para uma melhor análise foi elaborada a tabela 30, onde se demonstra em qual freqüência e em quais níveis de gestão estão presentes estas categorias semelhantes.

Tabela 30: Categorias e variação de respostas da questão 16 – Resumo de categorias semelhantes classificadas por níveis de hierárquicos de gestão

Categorias Positivas	Quantidades Citadas		
	Supervisor	Gerente	Diretor
Preocupação com trabalho em equipe e orientação para resultados.	54%		
Trabalhar como multiplicadores e transmissores dos conceitos gerais sobre os valores da Claro Digital	23%	60%	
Utilizando e enfatizando diariamente os valores	23%	20%	25%
Estimular a participação de todos e trabalho em equipe		20%	
Diminuindo barreiras			17%
Estimuladores			17%
Transformando os valores em objetivos			17%
Líderes de um trabalho em equipe			24%

Categorias Negativas	Quantidades Citadas		
	Supervisor	Gerente	Diretor
Pouca divulgação dos valores	23%		
Baixa motivação para trabalhar com valores	23%		
Os valores não estão na rotina	23%		
Os valores não são suficientemente claros	15%		
Os supervisores não são incentivados e/ou valorizados para trabalhar com valores	16%		
O trabalho em equipe não está sendo valorizado		40%	
A transmissão dos valores está em segundo plano		20%	
Os valores não são considerados prioridade		20%	
Os valores são pouco lembrados		20%	
Tanto os valores como sua transmissão são colocados em segundo plano			33%
Não há preocupação em trabalhar os valores			33%
Não há foco por trabalhos em equipe			34%

Com relação aos **supervisores** ficou ressaltada a idéia de trabalho em equipe e também como disseminadores e transmissores dos conceitos gerais sobre os valores da Claro Digital. Esta ênfase está presente no dia a dia, justamente pelo maior contato que este gestor tem com as categorias de base da empresa, quer seja auxiliar ou analista. Em contraponto, nas categorias negativas, estes supervisores não têm a necessária motivação e valorização por fazer o trabalho de manutenção dos valores da empresa, visto que campanhas institucionais neste segmento tem sido nulas. Desta forma, cabe ressaltar que pelo fato de não haverem campanhas para divulgação dos valores estes acabam por não ser de entendimento geral dos associados, sendo classificados como de difícil entendimento e sem vínculo às rotinas.

Os gestores no nível de **gerência** também são vistos como multiplicadores e transmissores dos conceitos gerais sobre os valores da Claro Digital, assim como querendo utilizar e enfatizar estes mesmos valores. E confirmando informações anteriores, na tabela 30 – na coluna Gerentes, com relação aos entendimentos negativos, está identificado em 40% das respostas que os gerentes não são vistos

como gestores que valorizam a prática dos trabalhos em equipe, situação está que não apareceu com relação aos supervisores. O entendimento desta resposta representa que uma parcela dos gerentes não é vista como gestores integrados ao grande grupo da empresa, procurando manter-se de uma maneira mais isolada em sua área de gestão ao invés de afinar-se em grupo.

O nível de **diretoria**⁶ é visto principalmente como um facilitador e estimulador das tarefas em geral, assim como representante e defensor dos interesses da Claro Digital perante o grupo Telecom Américas. Justamente por este encargo e ter a necessidade de uma visão mais “macro” do negócio, a diretoria não tem investido foco na questão de valores da Claro Digital, mesmo que estejam internalizados nas tarefas diárias, não existe uma tradução mais efetiva na divulgação e transmissão dos conceitos e ensinamentos pertinentes aos valores da empresa.

Nesta última seção a abordagem foi com relação aos estilos de liderança praticados pelos gestores, a maneira como estes estilos foram formados/influenciados e também como são utilizados para desenvolver os valores da companhia junto aos associados. A palavra “compartilhar” é que melhor define a maneira mais utilizada pelos gestores para trabalhar os valores junto a seus geridos. Este estilo de compartilhar pode ser o principal motivo para criar um vínculo psicológico de comprometimento (afetivo) entre os gestores e a empresa, ultrapassando o conceito de vantagem imediata.

⁶ Na época em que o questionário foi respondido a Claro Digital tinha dois associados com status de diretor, um deles respondendo pela área financeira e outro pela área de marketing e comercial. Pelo atual organograma existe somente um diretor regional, respondendo por todas as áreas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo encontra-se o fechamento do trabalho, onde se destaca um resumo geral, resgatando os principais pontos, os objetivos definidos e as conclusões apresentadas, assim como limitações da pesquisa e recomendações de como a empresa analisada poderá utilizar os resultados, e também são feitas sugestões para futuros trabalhos.

5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa procura responder a cinco objetivos que foram previamente propostos (vide capítulo 1), e estão apresentados a seguir, juntamente com respostas conclusivas:

5.1.1 Objetivo Geral

- **O objetivo geral consiste em analisar como os gestores da Claro Digital conduzem os valores institucionalizados pela empresa, visando avaliar se tais valores são também aqueles instituídos no dia a dia de trabalho.**

Conforme já mencionado nos capítulos 2 e 3 deste trabalho, existem os valores institucionalizados, que são aqueles estabelecidos, criados e defendidos pela empresa. Essa deve ter permanentes princípios de divulgação, controle e defesa de seus valores, para que os associados, independente do momento em que

estejam e da área em que atuem, sempre tenham os mesmos valores organizacionais. No caso da Claro Digital foram estabelecidos: foco do cliente, inovação, orientação para resultados, ética e trabalho em equipe como sendo os valores institucionalizados pela organização.

Já os valores instituídos, também chamados de “valores não discutidos ou valores inconscientes” (Scott, Jaffe e Tobe, 1998, p. 25) fazem com que cada grupo de funcionários tenha uma maneira de entender os acontecimentos, dando vazão ao surgimento de lideranças alternativas, e cuja existência foi pesquisada neste trabalho.

A condução e a divulgação dos valores institucionalizados junto aos associados são pouco exploradas pela empresa. O projeto de visão, missão e valores foi iniciado em 1999, tendo ainda divulgação durante o ano de 2000, e posteriormente não teve mais incentivo por parte dos gestores locais. A divulgação ainda é feita somente em ações isoladas, quer seja pela empresa através de algum evento ou também pelo gestor com seus geridos, mas não vinculada diretamente aos valores da empresa. As ações de condução e divulgação podem ser conciliadas com os próprios valores da seguinte forma:

- **Foco do Cliente** – Igualmente a inovação, este valor é trabalhado por uma necessidade de mercado, que é o atendimento ao cliente. A empresa sobretudo investe em campanhas publicitárias para transmitir a idéia de carinho e cuidado para com seus clientes.
- **Inovação** – Este valor é trabalhado por uma necessidade de mercado, visando cativar novos clientes através de inovações tecnológicas e facilidades ofertadas. As áreas de marketing e informática são as portas de entrada para incrementar este segmento, criando e fazendo acontecer as inovações.

- **Orientação para Resultados** – A empresa está buscando cada vez mais a redução de suas despesas para se tornar uma empresa rentável aos seus acionistas. Esta necessidade está presente aos gerentes de cada área, onde as aprovações de compras e investimentos são criteriosas. A questão de redução de despesas está inclusive presente na avaliação dos objetivos setoriais para fins de apuração do programa de participação nos resultados/PROPAR. Os gestores devem respeitar os valores orçados. Caso contrário, são penalizados com redução no valor de sua participação/quota.
- **Ética** - Através de programas sociais, onde se destaca Clarificando o Futuro, que é conduzido pelos próprios associados com ajuda mínima por parte da empresa. O foco é auxiliar crianças carentes. Existem também relação de ética entre a empresa e seus clientes externos, quer seja na correta apuração dos valores e duração das ligações assim como na concessão dos descontos merecidos.
- **Trabalho em Equipe** – Para este valor, os respondentes praticamente não percebem o desenvolvimento de ações. Consideram que depende da iniciativa de cada associado compartilhar ações entre diferentes áreas. Apesar disto, o compartilhar interno nas áreas, que pressupõe trabalho em equipe, é valorizado. Cabe destacar que tanto a crença como o incentivo a este valor não estão bem pontuados nas respostas deste trabalho (Vide questões nº 5, 6, 7, 10 e 12).

5.1.2 Objetivos Específicos

- **Avaliar a existência de valores instituídos, diferentes dos institucionalizados, no dia a dia da empresa; e se existirem, saber quais são.**

Este objetivo foi alcançado através das questões 4, 5, 7, 8 e 12 do questionário. Em todas as respostas foi demonstrado que não existem valores

instituídos com entendimento diferente dos valores institucionalizados estabelecidos pela companhia. Na questão nº 12 foi perguntado se os gestores acreditam na existência de valores instituídos, e foram contabilizadas 6 (seis) respostas que não representam certeza, pois foram em quantidade reduzida. Pode-se entender que há o sentimento da existência de valores não oficiais, mas estes estão em sintonia com os valores institucionalizados, podendo-se inclusive dizer que há entendimentos complementares.

- **Verificar como os valores estão presentes nos diferentes níveis hierárquicos de gestão da empresa.**

Para este objetivo foi questionado aos gestores como estes entendem e classificam como está a aderência destes níveis hierárquicos aos valores da Claro Digital. Este questionamento está demonstrado na questão nº 15 do questionário, e no resultado evidenciou-se alta aderência aos valores em todos os níveis hierárquicos (supervisão, gerência e diretoria). Deve-se destacar que as linhas de Inovação e Trabalho em Equipe receberam classificação de aderência baixa, mas não chega a surpreender, pois analisando as respostas das perguntas nº 5, 6, 7, 10 e 12 já identifica-se que estes valores não têm forte concordância por boa parte dos gestores. Finalizando, cabe ressaltar que este último comentário não compromete o entendimento geral da questão, o qual afiança, de modo geral, o vínculo entre os gestores e os valores da empresa.

- **Diagnosticar a importância atribuída aos valores institucionalizados da Claro Digital, conforme a opinião gerencial.**

A questão foi abordada sob dois aspectos, onde através da questão nº 10 foi perguntado “qual a preocupação da empresa com relação aos valores institucionalizados” e “qual a preocupação pessoal do gestor com relação aos valores institucionalizados”.

Os resultados apresentam que os gestores têm alta preocupação com os valores institucionalizados. Esta preocupação não fica tão evidente ao se comparar estes resultados com as notas dadas pelos mesmos com relação à importância que a empresa atribui aos valores institucionalizados. Uma interpretação direta diz que aproximadamente metade dos respondentes percebe preocupação mediana por parte da empresa, com viés de baixa, para com seus valores oficiais. Os gestores pesquisados têm preocupação pela crença, manutenção e prática dos valores, estando ávidos por ações da alta administração no sentido de manter acesa a existência destes valores entre os associados da empresa.

- **Identificar como os níveis de gestão conduzem seu estilo de liderança para enfatizar e introjetar aos associados os valores da companhia.**

A análise dos estilos de liderança, vinculados aos valores da companhia, está apresentada através das questões nº 12 e 13. Onde a palavra *compartilhar* é aquela que com maior frequência define o estilo de liderança praticado pelos gestores, independe do nível hierárquico. Essa representa dividir as informações com seus geridos, assim como aproximá-los da gestão da área.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante a realização deste trabalho muitas situações foram surgindo e que comprometeram em especial a abrangência da pesquisa e a velocidade para conclusão das análises. Estas situações foram administradas pelo mestrando em conjunto com sua orientadora. Através de uma visão crítica, relaciona-se a seguir as principais situações ocorridas e os limitantes:

- O trabalho de pesquisa do mestrado, ao longo do curso, tornou-se muito interessante e significativo para o pesquisador. Porém, cursar o mestrado executivo significou cumprir com as tarefas do curso e, ao mesmo tempo, trabalhar em período integral, dificultando desta forma, a disponibilidade de tempo para aprofundar a dissertação. Um profissional com

compromisso de turno integral deve fazer escolhas, o que muitas vezes pode ter implicado na qualidade do trabalho.

- A revisão da literatura e o referencial bibliográfico poderiam ter sido melhor explorados, pois a opção de literatura foi conduzida por um enfoque mais gerencial, ao invés de uma literatura crítica sociológica e antropológica, como o tema abordado requer até mesmo para fazer um contraponto entre os ensinamentos. Este aspecto interdisciplinar poderia ter sido contemplado. Esta escolha justifica-se em função da formação acadêmica do pesquisador, que sempre foi vinculada aos aspectos racionais para condução de empresas e gerenciamento de pessoas. Mas, como já mencionado em 1.5 – Relevância do Estudo (capítulo 1), os assuntos comportamentais sempre despertaram interesse para este pesquisador, então para entender muitas das teorias aqui abordadas foi necessário um esforço adicional.
- O questionário teve questões qualitativas e quantitativas, e para análise destas questões foi necessário aplicar diferentes técnicas, demandando tempo em pesquisas e aprendizado, em especial nas questões qualitativas. Adicionalmente, o início das análises também foi postergado, pois o retorno de alguns questionários demoraram além do prazo inicialmente solicitado. Concedeu-se um prazo adicional dada pois a quantidade de questionários respondidos dentro do prazo era pequena, o que poderia inviabilizar a qualidade dos resultados.

5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Através da pesquisa descritiva, com questões quantitativas e qualitativas, o objetivo maior foi estudar o impacto da questão valores institucionalizados junto ao corpo gerencial da empresa Claro Digital. Analisando como estes valores são trabalhados pelos gestores da empresa, se são aceitos, valorizados e repassados aos seus geridos.

Esta temática está vinculada ao entendimento e atenção de pessoas, sendo suscetível às crenças de cada indivíduo. Mas esta situação pode tornar-se nociva à companhia, quando os valores pessoais dos associados forem adversos aos valores organizacionais da empresa. Afinal de contas, as empresas são um reflexo do entendimento e comportamento de seus gestores, e sendo assim, feliz das instituições que conseguem o alinhamento entre os valores pessoais de seus funcionários (valores instituídos) e os valores organizacionais (valores institucionalizados).

De forma geral, sugere-se pesquisas em maior profundidade com atenção às pessoas, e sobretudo aos gestores das pessoas, pois são elas que, com suas competências, realmente irão fazer a diferença. Alguns temas sugestivos são:

- O processo divulgação e socialização dos valores organizacionais;
- Meios de promover a manutenção dos valores institucionalizados;
- Trabalho em equipe e o compartilhar de valores pessoais e organização;
- Comparativo entre os valores gerenciais, dos trabalhadores e da organização e a gestão visando o alinhamento destes;

Para fins da empresa, a manutenção das pesquisas de Clima Claro, com um efetivo trabalho de melhoria sobre as carências identificadas é uma poderosa ferramenta para atingir esta sugestão, promovendo um desempenho promissor para organização.

5.4 CONCLUSÕES

Para finalizar elabora-se uma linha de tempo, apresentando de maneira sintética as etapas pelas quais o entendimento Valores teve passagem na Claro Digital.

O processo de elaboração da Visão, Missão e Valores teve início em 1999 e foi divulgado aos associados em agosto de 2000, quando a empresa tinha um pouco

mais de um ano de mercado. Até então não havia nenhum direcionamento oficial das ações, mas sim premissas para alcançar os objetivos do momento (vide quadro 1 – p. 26). Mesmo assim, comparando-se estas premissas com os valores oficiais encontram-se muitas semelhanças, então o que pode-se depreender é que a prática serviu de base para redação da teoria.

Basicamente durante os anos de 1998 a 2000 o enfoque da empresa foi puramente comercial, tratando de colocar o nome no mercado, ganhar clientes e fazer frente à concorrência. Foi então, que em 2001 provavelmente ocorreu a grande mudança no foco e na relativização dos valores, pois teve início o grupo Telecom Américas, onde os novos acionistas vieram com desejo de melhorar os resultados financeiros.

A partir deste momento é que as ações de divulgação e manutenção dos valores começam a sofrer revés, com redução de orçamento e desinteresse por parte dos responsáveis locais, tendo sido feita somente a comunicação dos valores, não havendo uma instrospecção dos conceitos e significados. Esta decisão é que gerou uma das mais consistente conclusão deste trabalho. As análises evidenciadas no capítulo 4 dão conta de que os atuais gestores gostariam de ter recebido melhor direcionamento da empresa, mostrando um norte para conduzir suas ações. A ausência do direcionamento fez com as áreas conduzissem seus esforços de maneira mais individualizada. E este fato gera uma segunda conclusão, a qual é relativa ao valor *Trabalho em Equipe*, que igualmente aparece nas análises evidenciadas no capítulo 4 deste trabalho, indicando que foi subestimado e pouco explorado na relação entre as áreas.

A partir deste momento não houve mais ações de divulgação dos valores organizacionais da empresa, nem minimamente através do mural da empresa, como mencionando por um dos gestores respondentes. Isto vem a corroborar o que já foi mencionado no parágrafo acima, que é a vontade silenciosa dos gestores em maior divulgação dos valores. E outra conclusão é que a divulgação dos valores foi suspensa em função do surgimento do grupo Telecom Américas, gerando, por este motivo também, sérias restrições de aceitação a estes novos acionistas.

Com estas passagens marcadas pela falta de defesa e pouca divulgação dos valores institucionalizados, não seria de estranhar o surgimento de valores paralelos, chamados de instituídos. No entanto, considerando as respostas dos questionários não se pode afirmar a existência destes, havendo sim um grande comprometimento psicológico entre associados e empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Elaine Di Diego. **A descoberta da importância dos valores Integração e Envolvimento dos Empregados versus a Práxis das indústrias gaúchas.** Anais XXIV Enanpad, 2000.

BAND, William. **Competências Críticas:** Dez Novas Idéias para Revolucionar a Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BLANKE, Robert; MOUTON, Jane. **O novo grid gerencial.** 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

CHAUI, Marilena. **Cultura e Democracia:** o discurso competente e outras falas. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

COHEN, Allan. **MBA:** Curso prático: administração: lições de especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSMOS CORPORATION, apud YIN, Robert. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 24, 2001.

DEAL, Terence E.; KENNEDY, Allan. **Culturas Corporativas.**

DINIZ, Daniela. Ao discípulo com carinho. **Revista Exame**, São Paulo, n. 23, p.136-139, nov. 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas:** Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, Tânia. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: EA/PPGA/UFRGS, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FRANKFORT-NACHMIAS, C.; NACHIMIAS, D. **Researches Methods in the Social Science**. New York : St. Martin's Press, 1996.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: Técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. **Análise de Dados Quantitativos e Qualitativos: Casos Aplicativos Usando o Sphinx**. Porto Alegre, Sphinx : 2000, p. 176

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRARDI, Leopoldo Justino; QUADROS, Odone José de. **Filosofia**. 11. ed. Porto Alegre: Livraria Acadêmica, 1984.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores – A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

JENNINGS, Eugene. The Anatomy of Leadership, **Management of Personnel Quarterly**, v.1, n.1, out 1961.

KANUNGO, R. N. Measurement of job and work involvement. **Journal of Applied Psychology**. v.67. n.. 3, p.341-349,1982.

KUCZMARSKI, Susan; KUCZMARSKI, Thomas. **Liderança Baseada em Valores**. São Paulo: Educator, 1999.

McCLELLAND, David; ATKINSON, J.W.; CLARK, R.A.; LOWELL, E.L. The Achivement Motive. New York: Appleton-Century-Crofts, 1953.

MICHAEL, S. **Peut-on gérer les motivations?** Paris: Presses Universitaires de France, p. 210,1989.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa. **Competências requeridas ao gestor de pessoas:** uma visão dos dirigentes das empresas do Brasil. Anais XXIV Enanpad, set. 2000.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS TELEFÔNICOS. Disponível em: <[http:// www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br). >. Acesso em: 28 ago 2003.

PRINCETON, N. J. **The Achiving Society** . D. Van Nostrad Co., Inc., 1961

RIPON, A(1987). Satisfaction et implication dans le travail. in: LEVY-LEBOYER, C. & SPERANDIO, J. C. **Traité de psychologie du travail**. Paris: Presses Universitaires de France, p. 421-434.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto. **Aprendizagem nas Organizações e Desenvolvimento de Competências**. Porto Alegre: EA/PPGA/UFRGS, 2001.

RUBBO, Enio. **O clima organizacional enquanto fator motivador para a inovação tecnológica**. Porto Alegre, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

SALEH, S. D. Approche structurelle de l'implication dans le travail, **Par comparasion avec la satisfaction**, 1981.

SÁ, Maria Auxiliadora; LEMOINE Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa são os valores individuais que contam**. Anais XXIII Enanpad, 1999.

SCHERMERHORN, John; HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman. 1999.

SCOTT, Cynthia; JAFFE, Dennis; TOBE, Glenn. **Visão, Valores e Missão Organizacional** – Construindo a Organização do Futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SOARES, Lucila. Cale a boca, incompetente. **Revista Veja**, São Paulo, n. 1724, p.102-109, out. 2001.

TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul/set, 1998.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren. How to Choose a Leadership Pattern. **Harvard Business Review**, p. 95-102, mar-abr. 1958,

THÉVENET, M. **Impliquer les personnes dans l'entreprise**. Paris: Liaisons, p. 205, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo 1

Roteiro para Entrevistas

Os entrevistados foram o diretor financeiro e o gerente da área de talentos humanos e qualidade da Claro Digital. As entrevistas foram conduzidas abordando os seguintes principais tópicos e perguntas:

- I. Qual seu histórico profissional na Claro Digital?
- II. Como foi o processo de redação, implantação e condução do tripé Visão, Missão e Valores?
- III. Você acredita que os estilos de liderança atualmente presentes na Claro Digital são, ou foram, influenciados pelas premissas vigentes na companhia durante sua história?
- IV. Quais os principais valores que estão hoje presentes na Claro Digital?

Anexo 2

Símbolo da Claro Digital – O Papagaio



Anexo 3

Questionário de Pesquisa

Ao responder este questionário você estará contribuindo para a concretização de um projeto que está sendo desenvolvido no Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Modalidade Profissional, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo desta pesquisa é verificar a sua percepção em relação aos valores institucionalizados e estilos de liderança presentes na empresa Claro Digital. Não existem respostas certas ou erradas, pois este não é um teste de avaliação. O que importa é sua opinião sincera. Favor responder e retornar o questionário até 15 / 10 / 2002. Não é necessária a sua identificação e será garantido o sigilo da sua resposta individual. Os resultados da pesquisa serão divulgados de forma agregada. Por favor, não utilizar nenhuma fonte de consulta, responder somente com base em seu conhecimento prévio acumulado. A sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto. Desde já agradecemos ao seu interesse e apoio.

Questão 1 – A qual gerência você está vinculado?

- Comercial / Marketing
- Financeiro / Recursos Humanos / Jurídico
- Informática / Operações de Rede
- Serviços ao Cliente

Questão 2 – Qual a posição que você ocupa?

- Diretor
- Gerente
- Supervisor

Questão 3 – Quanto tempo você trabalha na Claro Digital?

- até 12 meses (1 ano)
- de 13 a 24 meses (2 anos)
- de 25 a 36 meses (3 anos)
- de 37 a 48 meses (4 anos)
- acima de 4 anos

Questão 4 – Até que ponto você conhece os Valores da Claro Digital?

O N°1 representa Desconhecimento Total e o N°5 representa Conhecimento Total

☹					☺
1	2	3	4	5	

Sendo sua resposta 1, 2 ou 3 comentar o que a empresa deveria fazer para melhorar a divulgação de seus Valores. Espaço para comentários:

.....

.....

.....

.....

Questão 5 – Com base no que você observa no dia a dia da Claro, qual o seu posicionamento com relação às afirmações abaixo? O N°1 representa Discordância Total e o N°5 representa Concordância Total

AFIRMATIVAS	☹					☺				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A sinergia, o alinhamento das ações e o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos são comportamentos estimulados na Claro Digital.										
A Claro Digital é uma empresa ética, atuando com responsabilidade, integridade moral e transparência.										
A Claro Digital atua considerando o foco do cliente, antecipando-se às suas necessidade e desejos.										
A busca da lucratividade através da orientação para os resultados, otimização de recursos e processos faz parte da cultura Claro Digital.										
A Claro Digital é uma empresa que busca estar à frente de seus concorrentes na disponibilização das melhores soluções em tecnologia e serviços.										

Questão 6 – Os valores devem estar sempre presentes no dia a dia do gestor Claro Digital? Comentar sua resposta.

- () Sim
- () Não

Por quê?

.....

.....

.....

.....

Questão 7 – Quando se fala em valores, em sua opinião particular, quais os principais valores que estão hoje presentes na Claro Digital?

Questão 8 – Considerando que os valores de uma pessoa respondem à pergunta “o que é importante para mim?”, quais são os 3 (três) valores mais importantes em sua carreira hoje na Claro Digital?

A -----
B -----
C -----

Questão 9 – Você acredita que os valores da Claro Digital devem ser vistos de uma forma única ou podem ser tratados individualmente?

Forma Única () → Vá para questão # 11
Individualizados () → Responda a questão # 10

Questão 10 – Classificar tanto a preocupação da empresa como a sua preocupação com relação aos valores institucionalizados. Utilizar uma seqüência numérica de 1 a 5. Usar o N°1 para menor importância e o N°5 para maior importância.

Valores	Grau de importância para a empresa	Grau de importância para você
Foco do cliente	()	()
Inovação	()	()
Orientação para resultados	()	()
Ética	()	()
Trabalho em equipe	()	()

Questão 11 – Resuma em uma palavra ou frase as etapas abaixo:

<u>Etapas</u>	<u>Comentários</u>
(1998) Fase de implantação e pré-lançamento da empresa	
(1999) Lançamento da empresa	
(2000) Jogar-se em concorrência direta contra os adversários comerciais	
(2001) O foco está voltado para área financeira, onde o orçamento deve ser enxuto, visando ser uma empresa rentável	
(2002) Dúvidas quanto a este ano, as atenções da companhia estarão divididas na entrada de novas tecnologias e concorrentes, assim como nos processos de fusão	

Questão 12 – Estilos de liderança e valores.

Qual sua posição com relação às afirmativas abaixo?

Usar o N°1 para menor concordância e o N°5 para maior concordância

AFIRMATIVAS	☹					☺
	1	2	3	4	5	
Meu estilo de liderança está totalmente alinhado com os valores institucionalizados pela empresa.						
Meu estilo de liderança foi, e continua sendo, bastante influenciado pelos valores institucionalizados pela empresa.						
O grupo influencia consideravelmente no meu estilo de liderança.						
Os valores dos expatriados influenciaram na formação da cultura e estilos de liderança na Claro Digital.						
Acredito que existam valores instituídos (=não oficiais, e que sejam utilizados como orientação por alguma parcela de associados) na Claro Digital. Comente. Quais Valores? Por quê? Qual a finalidade destes valores?						

Questão 13 – Marque com um (X) qual a palavra que melhor define o seu estilo de liderança para cada um dos Valores da Claro Digital.

	Determinar	Persuadir	Compartilhar	Delegar
Foco do Cliente				
Inovação				
Orientação para Resultados				
Ética				
Trabalho em Equipe				

Questão 14 – Qual o aspecto de seu comprometimento para com a Claro Digital?

()	Permutativo – meu interesse é pelo aspecto de troca, onde a organização responde às minhas necessidades / expectativas e vice-versa.
()	Psicológico – meu comprometimento é resultante de um laço muito forte com a Claro Digital, ultrapassando as vantagens imediatas.

Questão 15 – Na sua opinião, como está a aderência dos Valores da Claro Digital nos diversos níveis hierárquicos de gestão? Utilizar como critério de avaliação as denominações:

(B) para **Baixa** aderência
 (M) para **Média** aderência
 (A) para **Alta** aderência

	Supervisor	Gerente	Diretor
Foco do Cliente			
Inovação			
Orientação para Resultados			
Ética			
Trabalho em Equipe			

Questão 16 – Comente como a liderança em cada nível hierárquico enfatiza e trabalha os valores da Claro Digital. Ou até mesmo, pelo seu ponto-de-vista, se não há esta preocupação.

Supervisores -----

Gerentes -----

Diretores -----

