



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NPGA - NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLIMÉRIO BRITO DE SOUZA JÚNIOR

ENCONTRO DE CULTURAS NA PETROQUÍMICA
BRASILEIRA:
UM ESTUDO DE CASO

Salvador

2004

CLIMÉRIO BRITO DE SOUZA JÚNIOR

**ENCONTRO DE CULTURAS NA PETROQUÍMICA
BRASILEIRA:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração. Área: Gestão Privada.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Fischer

Salvador

2004

S729e

Souza Júnior, Climério Brito.

Encontro de culturas na petroquímica brasileira: um estudo de caso
/ Climério Brito Souza Júnior. Salvador: C. B. Souza, 2007.
87 f. : il.

Orientadora: Professora Dra. Tânia Maria Deiderichs Fischer
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de
Administração, 2007.

1. Administração. 2. Cultura Organizacional. 3. Choque de Culturas.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Fischer,
Tânia Maria Deiderichs.

CDD: 658

TERMO DE APROVAÇÃO

CLIMÉRIO BRITO DE SOUZA JÚNIOR

**ENCONTRO DE CULTURAS NA PETROQUÍMICA
BRASILEIRA:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração
Salvador, 16 de junho de 2004

Banca Examinadora:

Prof.^ª Dr.^ª Tânia M. Deiderichs Fischer (Orient.) _____
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Marcelo Dantas _____
Universidade Federal da Bahia

Prof.^ª Dr.^ª Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva _____
Universidade Federal da Bahia

RESUMO

Esta Dissertação apresenta um estudo de caso sobre a formação e consolidação da cultura organizacional em uma empresa recém criada, fruto de processo de fusão que envolveu seis outras empresas. Para tanto, utiliza uma pesquisa tipo survey para levantar a percepção dos integrantes e análise de documentação. É investigado o processo de formação e consolidação da cultura, analisando a aderência ao modelo de gestão adotado pela empresa, bem como as características e diferenças observadas nas diferentes unidades que vieram a compor a nova empresa e sua evolução ao longo dos seus dois anos de vida. São, também, apresentados conceitos e definições sobre cultura organizacional, incluindo a discussão sobre a cultura organizacional nos processos de fusões e aquisições. O presente trabalho visa, também, contribuir para a organização estudada, refletindo sobre o resultado das ações empreendidas e fornecendo elementos que podem ser usados para o gerenciamento do processo de mudança ainda em curso.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Cultura Organizacional – Modelo. Choque de Culturas.

ABSTRACT

This thesis shows a case study related to the formation and consolidation of the organizational culture in a new set up company which is a consequence of a merger process involving six different companies. In order to collect the data, a survey on the employee's perception and a documentation analysis have been used, investigating the process of formation and consolidation of the culture, analyzing the adherence on the management model adopted by the company, as well as the characteristics, differences and evolution observed in the different units that are now part of the new established company. Concepts and definitions related to the organizational culture are also presented, including a discussion on how the organizational culture occurs in a merger and acquisition process. The present work also aims the contribution to the studied organization, reflecting on the results of its undertaken actions as well as giving the elements that can be used for dealing with the changing process which is still in course.

Keywords: Organizacional Culture. Organizacional Culture - Model. Cultural Shock.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	– Níveis de cultura, aprendizagem particular, experiências e vivências pessoais.....	22
Figura 02	– The Cultural Shock Triangle.....	34
Figura 03	– The ‘Onion Diagram’: Manifestations of Culture at Different Levels of Depth..	35
Figura 04	– Níveis da Cultura.....	36
Figura 05	– Modelo do quadro referencial teórico utilizado; Baseado em Edgar H. Schein..	38
Figura 06	– Certezas Profundas de Schein.....	39
Figura 07	– Compra da COPENE.....	43
Figura 08	– As quatro dimensões do fazer humano.....	47
Figura 09	– Modelo de organização simples e horizontal.....	60

LISTA DE GRAFICOS E TABELAS

Gráfico 1	– Breaking Through Culture Shock	34
Tabela 01	– Unidades	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO	11
1.2	QUESTÕES DE PARTIDA	13
1.3	HIPÓTESE E PRESSUPOSTOS	14
1.4	OBJETIVOS	15
1.4.1	Objetivo geral	15
1.4.2	Objetivos específicos	16
1.5	JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	CULTURA	18
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	25
2.3	A CULTURA EM AMBIENTES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO	32
2.4	QUADRO REFERENCIAL TEÓRICO	36
3	METODOLOGIA	40
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA	41
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	42
3.2.1	Apresentação da empresa	42
3.3	POPULAÇÃO DA PESQUISA	50
3.4	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	51
3.5	INSTRUMENTO DE PESQUISA	52
3.5.1	O Modelo <i>Great Place to Work</i>	52
3.5.2	As questões aa TEO - Tecnologia Empresarial Odebrecht	54
3.6	ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO	62

3.7	TRATAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DOS DADOS	62
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	63
4.1	RESULTADOS DAS QUESTÕES	63
4.2	RESULTADOS POR UNIDADE DE NEGÓCIO	70
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
4.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	78
4.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
4.6	RECOMENDAÇÕES	81
	REFERÊNCIAS	82
	ANEXOS	85

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

Esta Dissertação apresenta um estudo de caso sobre a formação e consolidação da cultura organizacional em uma empresa recém criada, fruto de processo de fusão que envolveu seis outras empresas. Para tanto, utiliza uma pesquisa tipo survey para levantar a percepção dos integrantes sobre os conceitos e práticas adotados pela nova gestão da empresa. A empresa em questão é a Braskem S.A., maior petroquímica da América Latina, fundada em 16 de agosto de 2002, a partir da fusão de 05 empresas do setor: Copene, OPP/Trikem, Polialden, Nitrocarbono e Proppet.

De fato, em um mundo onde as fronteiras são cada vez mais tênues, têm proliferado estudos acerca da influência da cultura de dado país, região ou mesmo de cada organização no ambiente de negócios.

A partir dos anos 80, trabalhos sobre cultura organizacional ou cultura corporativa passam a ser uma constante na literatura de negócios e acadêmica. Falar sobre a cultura de organização passa a ser quase um modismo. Nessa época, começou a se popularizar a afirmativa de que a “excelência” de uma organização estava no modo comum que seus participantes haviam aprendido a pensar, sentir e agir. A força, dominância e coerência de uma cultura aparece diretamente relacionada à capacidade e sucesso das organizações. O pressuposto é que, em uma cultura desse tipo, as expectativas e padrões de comportamento esperados na organização são muito claros e estão largamente incorporados nos seus integrantes.

Conflitos entre culturas que se chocam em processos de fusões e aquisições têm recebido cada vez mais atenção tanto por parte dos líderes e gestores das organizações – que a vivenciam na prática – como por parte da academia, que busca evoluir em um campo de estudo ainda pouco delimitado e compreendido.

Vários autores (HOFSTEDE, 1991; SCHEIN, 2001; BARROS, 2000) sugerem que, nos processos de fusões e aquisições, a cultura das organizações envolvidas interferem tanto nos aspectos comportamentais das pessoas envolvidas, como na gestão dos processos organizacionais. Se os estudos acerca da dimensão cultural não mostram grande convergência, existe concordância quanto ao fato de que o aspecto cultura não pode ser esquecido quando se fala em fusões e aquisições.

É preciso observar que, nesse contexto, a palavra cultura, que em português tem inúmeros significados, assume um sentido de conjunto de características, diretamente observáveis ou não, que marca, confere identidade a um determinado grupo, região, país, etc.... Isso inclui, então, tanto as estruturas visíveis na organização, como os valores, normas e crenças compartilhadas por determinado grupo.

Já quanto ao conceito de cultura organizacional, apesar da utilização extensiva do conceito na prática das organizações, não parece haver uma definição padrão aceita por todos (HOFSTEDE, 1997). Ainda assim, segundo esse autor, a maioria das pessoas que escreve sobre esse assunto concorda que “cultura organizacional” assume as características de um conceito: a) *holístico*, que se refere a um todo maior que as partes, b) *historicamente determinado*, refletindo a “história” de dada organização, c) *relacionado à temas da antropologia*, como rituais e símbolos, d) *socialmente construído*, criado e preservado pelas pessoas que, juntas, formam a organização, e) *soft*, em contraposição a *hard* e f) *difícil de mudar*, embora os autores mostrem divergência sobre “quanto” é difícil de mudar.

Para Schein (2000), ao analisar organizações que estão envolvidas em processos de fusões e aquisições, é especialmente produtivo observar as interações entre os membros de uma organização com os das outras envolvidas, posto que as crenças e pressupostos de cada um podem ser reforçadas e confirmadas ou, por outro lado, desafiadas e negadas. Aí, se pode observar “o impacto desses eventos de interação perceptiva para entender como as culturas evoluem e mudam”.

Apoiada em várias pesquisas nacionais e internacionais, Barros (2000) sustenta que a questão de gerenciar encontros de diferentes culturas em fusões e aquisições é ponto chave para o sucesso destas. Segundo essa autora, citando pesquisa internacional, quando perguntados sobre o principal problema de aquisições feitas no exterior, o maior percentual dos executivos pesquisados (35%) aponta as diferenças culturais como o mais importante, contra outros aspectos como expectativas não realistas (20%) e má gestão (15%).

Ao largo de toda a discussão e divergentes perspectivas sobre o conceito, parece ficar claro que o tema é extremamente relevante para a compreensão das organizações e, ainda

mais, quando se considera um cenário de fusões e aquisições que colocam diferentes culturas lado a lado. As organizações estão diante de um contexto que impõe capacidade adaptativa, capacidade de entender, de prever e de mudar. Do ponto de vista das pessoas envolvidas nesses processos, é necessário à gestão refletir sobre as práticas, sobre a ética dos procedimentos e sobre a direção e o sentido das ações.

Porém, muito mais que considerar a cultura um problema a ser resolvido, as organizações devem encará-la como potencial fonte de vantagem competitiva. De fato, a importância está colocada em como a cultura é encarada e gerenciada, podendo daí se tornar vantagem ou desvantagem. Mais especificamente em fusões e aquisições, fica claro que a maneira de uma organização lidar com os traços das culturas envolvidas é uma questão fundamental para os líderes e gestores. Conhecer melhor a si própria, identificar traços que facilitem a adaptação ao mundo ao redor e ser capaz de uma reflexão ativa e transformadora são benefícios que o estudo da cultura pode levar às organizações.

No caso da Braskem, espera-se que o presente estudo possa contribuir para um melhor entendimento do assunto, posto que é um caso que envolve, no mínimo quatro culturas diferentes (Odebrecht, Nitrocarbono / Proppet, COPENE e Polialden), de empresas de grande porte e significância no cenário nacional e por se tratar de um modelo de reestruturação da indústria petroquímica nacional. A Braskem representa um novo modelo de negócio para a petroquímica no Brasil, proporcionando escala e integração da cadeia de valor, de modo que a análise de como a empresa vai lidar com a questão da cultura é pertinente e atual.

Assim, realizar uma pesquisa na Braskem, analisando sua criação e consolidação do ponto de vista da cultura, refletindo sobre sua estratégia para implementar suas bases de atuação, mostra-se um tema relevante, tanto pelo momento e cenário de uma fusão desse porte no Brasil, como pela importância que a nova empresa adquire no cenário petroquímico nacional e internacional.

1.2 QUESTÕES DE PARTIDA

Pelo fato de representar uma integração de diferentes empresas (Copene, OPP/Trikem, Nitrocarbono, Polialden e Proppet), com diferentes histórias, se pressupõe que a Braskem necessariamente estará, de algum modo, a lidar com a questão das diferentes culturas que a compõem.

Do ponto de vista teórico, uma má adaptação cultural nos processos de fusão, aquisição ou joint ventures representa um risco tão grande quanto uma má adaptação financeira, de produto ou de mercado (SCHEIN, 2001).

Para responder à questão do encontro de culturas que a sua criação promoveu, a empresa fez uma clara opção: adotar os princípios, conceitos e critérios da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht, base de pensamento e gestão da Organização Odebrecht, grupo criador e controlador da nova empresa.

De fato, no início de 2002, pouco tempo após aceitar a missão de retornar ao Brasil para presidir a Braskem, o executivo José Carlos Grubisich, ao se referir à base cultural da empresa, declara que “[...] o grande desafio é fundir culturas diferentes a partir do que há de melhor em cada uma delas, contando com a TEO como referência e base cultural”.

Mais adiante, na primeira reunião do grupo após a fundação oficial da empresa, o Presidente do Conselho da Braskem, Dr. Pedro Novis, afirma categoricamente que a TEO formula a essência dos princípios e valores da empresa e se constitui na sua base cultural.

A partir daí, passa a ser corrente na empresa que a cultura do grupo controlador, formulada por seu fundador, Norberto Odebrecht, com base na sua experiência de vida e expressa em um conjunto de princípios, conceitos e critérios intitulados TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht deve ser a base natural da cultura da Braskem e será fundamental a sobrevivência, crescimento e perpetuação da nova empresa.

Com base na formulação dos princípios, conceitos e critérios da TEO como a base para a formação da cultura da empresa, questiona-se:

- a) Qual a percepção dos integrantes sobre estes princípios, conceitos e critérios?*
- b) Quais as diferenças de percepção nas diferentes culturas que vieram a compor a empresa?*
- c) Quais as diferenças na percepção dos integrantes ao longo dos anos 2003 e 2004?*

1.3 HIPÓTESE E PRESSUPOSTOS

Estudos têm mostrado a força da cultura da TEO, sua profunda presença no discurso e ação dos executivos do grupo e sua pertinência e adequação a um mundo onde o empreendedorismo é competência fundamental. Fischer e Gonçalves (1990), identificam algumas características da TEO, tais como forte envolvimento emocional dos integrantes com

a empresa, visão empreendedora e sistema de comunicação que facilita a sinergia. Barini (2003), reforça a capacidade da TEO em formar empreendedores internos. Ele assegura que o modelo mental presente nessa cultura é um fator que contribui para a formação de uma competência empreendedora e adiciona que as práticas de gestão típicas dessa cultura sustentam e alimentam a produção dessa competência. Costa (2005), examina o pensamento de Norberto Odebrecht, formulador da TEO, e encontra no seu pensamento elementos essenciais do empresariamento:

[...] ser empresário não é apenas uma escolha profissional, um mero exercício de um tipo de atividade ou ocupação no mundo do trabalho. É uma atitude básica diante da vida, uma opção por tornar-se fonte de atos geradores de riqueza material e moral. (p. 39).

Aguiar (2004, p.203), em pesquisa sobre inovação em empresa do grupo Odebrecht, constata a capacidade de inovação da cultura: “inovar está nos fundamentos da empresa, como um pressuposto, manifestando-se em vários aspectos da realização do seu negócio, não havendo um pressuposto de inovar separado do conceito do negócio. Inovar é inerente à vida da organização”.

Para Schein (2001), uma das probabilidades mais fortes na formação de uma nova cultura em fusões e aquisições é que a cultura da empresa adquirente se sobreponha às demais e se torne preponderante.

Com base nesses estudos e somado ao fato de que esta é a cultura do grupo adquirente, supõe-se que:

- a) Haverá uma tendência de aceitar e, gradativamente, perceber positivamente esses princípios, conceitos e critérios.
- b) Haverá diferenças nessa percepção em função da história e características de cada uma das antigas culturas que vieram a formar a Braskem.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é investigar a disseminação dos princípios, conceitos e critérios da TEO entre os integrantes da Braskem, sua aderência às práticas da empresa e

testar sua evolução ao longo do período de consolidação da empresa.

1.4.2 Objetivos específicos

Para alcançar esse objetivo geral será realizada pesquisa junto aos integrantes visando:

- a) Verificar a percepção dos integrantes sobre a prática dos princípios, conceitos e critérios da TEO, sua adequação ao modelo de negócio e sobre a satisfação dos integrantes quanto a esses princípios e conceitos.
- b) Verificar as eventuais diferenças de percepção entre as diferentes unidades que vieram a formar a nova empresa.
- c) Verificar a eventual mudança de percepção dos integrantes ao longo dos anos de 2003 e 2004.

1.5 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA

A justificativa básica do projeto reside no argumento de que uma má adaptação cultural no processo de integração das empresas é um risco que pode comprometer o sucesso do negócio.

A bibliografia consultada sobre encontro de culturas em fusões e aquisições é unânime em considerar que o tema é, geralmente, se não negligenciado, pelo menos objeto de pouca atenção e investimento por parte das empresas envolvidas. Isso vale tanto para as ações antes de realizada a fusão ou aquisição, quanto para o período seguinte ao evento.

Mesmo independente da qualidade do gerenciamento da integração cultural, por si só o encontro de culturas tem alto potencial de gerar problemas; a combinação ou assimilação de culturas que ocorre em fusões, aquisições, etc é agravada pelo fato de que as subunidades culturais não têm uma história compartilhada, fazendo com que uma ou outra vá sentir inferiorizada ou ameaçada.

Quando se lê sobre fusões, aquisições ou joint ventures no Brasil, em geral se vê muita retórica sobre levar em conta as culturas, realizar uma integração cultural, fazer um benchmarking das culturas e utilizar o melhor delas e outras coisas do gênero. Mas os autores

concordam (BARROS, 2000) que isso raramente é conseguido, porque em geral nenhum dos parceiros leva a cultura a sério o bastante a ponto de imaginar onde está a sinergia e como se pode tirar vantagem dela. Eles reconhecem a importância da cultura, mas raramente a analisam ou avaliam o suficiente para localizar as sinergias e os conflitos.

Assim, espera-se que os conhecimentos adquiridos nessa pesquisa possam ser aplicados no caso da Braskem e, também, presume-se que tenham oportunidade de serem aplicados em situações futuras, com possibilidade de acontecer novamente no próprio setor petroquímico ou em outros setores industriais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA

A palavra cultura tem sua origem no latim, *culturã,ae*, ação de cuidar, tratar, venerar, tanto no sentido físico como no material, resgata Antonio Houais no seu Dicionário da Língua Portuguesa. Aurélio Buarque de Holanda (1999, p.591), apresenta, entre outras, a seguinte definição: cultura é o “conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”.

No uso cotidiano, a idéia de “cultural” se opõe à idéia de “natural”, relativo à constituição biológica, e está associada a uma capacidade de simbolização própria da vida social. Diz-se de determinado comportamento que o mesmo é inato ou “culturalmente aprendido”.

Ao analisar o significado original e os sucessivos desenvolvimentos do termo, Abbagnano, em seu Dicionário de Filosofia (2003, p. 225), considera que o mesmo tem dois significados básicos: “no primeiro e mais antigo, significa a formação do homem, sua melhoria e seu refinamento... no segundo, indica o produto dessa formação, ou seja, o conjunto dos modos de viver e de pensar cultivados, civilizados, polidos, que também costumam ser indicados pelo nome de civilização.”

Ao desenvolver a história do conceito, através de rigorosa articulação sobre sua evolução, esse autor afirma que o primeiro significado corresponde ao mesmo sentido do que os gregos chamavam *Paidéia*, à educação do homem como tal. A cultura era a procura e a realização que o homem fazia de si, isto é, da verdadeira natureza humana. O homem não poderia realizar-se, senão por meio do conhecimento de si e do mundo, o que fazia através das “boas artes” peculiares ao homem e que o distinguem de todos os outros animais. As “boas artes” eram a poesia, a eloquência, a filosofia, etc..., “as quais se atribuía valor essencial para

aquilo que o homem é e deve ser, portanto para a capacidade de formar o homem verdadeiro, o homem na sua forma genuína e perfeita”. Esse conceito clássico de cultura como processo de formação especificamente humana – “que excluía as atividades utilitárias tais como as artes, ofícios, trabalhos manuais em geral... e tudo aquilo que não estivesse voltado para a realização do homem no mundo” – foi apenas parcialmente conservado na Idade Média. A filosofia, instrumento principal de preparação do homem culto, mantém sua importância, mas agora com um sentido instrumental e subalterno de demonstração da verdade religiosa. Só a partir do Renascimento o conceito de cultura retoma algo do sentido clássico ao apontar para a formação do homem no seu mundo, aquela que permite a ele viver da forma melhor e mais perfeita no mundo que é seu.

Ainda acompanhando Abbagnano, (Ibid, p. 226), durante o Iluminismo o conceito de cultura adquire dois aspectos essenciais: primeiro o de estender uma crítica racional a todos os objetos passíveis de investigação e segundo de buscar uma difusão máxima da cultura, que deixou de ser considerada patrimônio dos doutos para ser instrumento de renovação da vida social e individual. O conceito de cultura passa, então, a significar “enciclopedismo”, isto é, conhecimento geral e sumário de todos os domínios do saber. O século XX chega marcado por um cenário de diversificação e especificação dos campos de pesquisa e suas respectivas disciplinas. Além disso, a crescente industrialização torna necessário o desenvolvimento de competências específicas, conhecimentos e habilidades focados em aspectos específicos. A sociedade passa a demandar dos seus membros um desempenho que exige mais treinamento específico que conhecimento geral. Seria a cultura um sólido conjunto de conhecimentos específicos ou o original ideal grego de formação humana completa? Uma síntese das duas alternativas parece ser o caminho que os termos modernos indicam para o conceito de cultura.

O segundo significado proposto por Abbagnano (ibid, p. 228) traz uma abrangência que incorpora vários elementos ao conceito de cultura. Nesse sentido, em muito desenvolvido pela sociologia e pela antropologia, cultura corresponde ao “conjunto de modos de vida criados, adquiridos e transmitidos de uma geração para outra, entre os membros de determinada sociedade”. É a formação coletiva de um grupo, independente de qualquer conhecimento, competência, traço ou qualidade específicos. A totalidade do conhecimento, produção intelectual em todos os campos, padrões de comportamentos, crenças, valores e expressões humanas construídos e cultivadas por um dado grupo e que lhe confere identidade.

De fato, a antropologia e a sociologia foram as ciências que mais aprofundaram o conceito de cultura, não faltando aí diferentes e até mesmo opostas perspectivas. Desde o seu nascimento, diversas correntes teóricas surgiram e se desenvolveram, dando origem a diversas

definições antropológicas de cultura.

Entre os sociólogos, aponta Fleury, uma corrente importante é a do interacionismo simbólico. Essa autora explora alguns conceitos do trabalho de Berger e Luckmann por entender que esse trabalho exerce influência sobre importantes estudiosos da cultura nas organizações. Para eles, a vida cotidiana se apresenta aos homens como uma realidade ordenada (BERGER e LUCKMANN, 1967 apud FLEURY, 1996, P.17). Os indivíduos compartilham um senso comum sobre a realidade, como se essa pré-existisse em cada indivíduo. O universo simbólico, formado de elementos cognitivos e normativos, explica e justifica a ordem estabelecida. Assim, as pessoas percebem “naturalmente” e de modo comum a realidade em que estão inseridas. Esse mecanismo tem grande importância no processo de socialização, onde os indivíduos são incluídos no seu mundo com base em um entendimento e interpretação comum da “realidade”.

Na perspectiva da Antropologia, Claude Lévi-Strauss (2000); Clifford Geertz (2001) são reconhecidamente os maiores representantes, cujas idéias causaram maior impacto após a segunda metade do século 20, não apenas para a própria teoria e prática antropológicas, mas também fora de sua área, em disciplinas como psicologia, a história, a ciência política e a teoria literária.

Lévi-Strauss apresenta uma concepção bem particular de cultura. Ele entende a antropologia estrutural – de quem é o principal articulador e representante – como um método de tentar entender a história de sociedades que não a têm. Lévi-Strauss vê a cultura como sistemas estruturais: “toda cultura pode ser considerada como um conjunto de *sistemas simbólicos* tais como a linguagem, as regras matrimoniais, as relações econômicas, a arte, a ciência e a religião” (LÉVI-STRAUSS, 2000). Descobrir os princípios da mente que geram esses sistemas simbólicos, para Lévi-Strauss seria a grande tarefa da antropologia. É importante observar que nesse sentido o homem é visto como dependente da cultura, um ser inacabado que se completa com ela, no processo conduzido pelos agentes culturais (os sistemas simbólicos citados acima) que possibilitam a complementação do homem. Esses sistemas seriam, nessa perspectiva, socializadores, institucionalizadores e mantenedores da ordem e organização, daí a premissa de homem enquanto ser cultural, ser que só pode ser entendido na sua relação com a cultura.

Ao avaliar as estruturas profundas, subjacentes, que se ocultam por detrás dos fenômenos, escapando ao primeiro olhar humano, o estruturalismo aproxima-se das visões de Marx (o poder da infra-estrutura econômica) e Freud (o poder do inconsciente). Nessas visões, os indivíduos nem produzem nem controlam os códigos e as convenções que regem e

envolvem a existência social deles, sua vida mental ou experiência lingüística. Em consequência dessa pouca ênfase do estruturalismo pela importância da pessoa e por ter feito o homem desaparecer na complexa teia da organização social em que nasce e a que pertence, o estruturalismo de Lévi-Strauss chegou a ser considerado pelos seus críticos como um "anti-humanismo".

De fato, Freud em 1907 vê um desconforto, desespero e infelicidade do homem na cultura. A renúncia ao desejo individual, ao desejo da pulsão sexual acontece por meio da lei da ordem, da lei da cultura. De acordo com Freud em 1911, a existência humana fora da barbárie só seria possível na e por intermédio da cultura:

O curso ulterior do desenvolvimento cultural parece tender no sentido de tornar a lei não mais expressão da vontade de uma pequena comunidade — uma casta ou camada de uma população ou grupo racial —, que, por sua vez, se comporta como um indivíduo violento frente a outros agrupamentos de pessoas, talvez mais numerosos. O resultado final seria um estatuto legal para o qual todos — exceto os incapazes de ingressar numa comunidade — contribuíram com um sacrifício de seus instintos, que não deixa ninguém — novamente com a mesma exceção — à mercê da força bruta. (FREUD, 1969, v. XXI, p.116).

Paradoxalmente, é também a cultura que fornece os elementos para a sublimação, ou deslocamento da pulsão para fins mais elevados: atividade intelectual, política, arte, religião, amizade, etc.

A sublimação do instinto constitui um aspecto particularmente evidente do desenvolvimento cultural; é ela que torna possível às atividades psíquicas superiores, científicas, artísticas ou ideológicas, o desempenho de um papel tão importante na vida civilizada. (ibid. p.118).

Desse modo, em Freud, a cultura enquanto marca da civilização é construída sobre a renúncia do instinto, um poder coletivo exercido sobre o indivíduo que lhe permite lidar com seus instintos e conviver com seus semelhantes baseado em interesses mais altruístas.

Perspectiva bastante diferenciada da visão estruturalista é apresentada pela chamada antropologia cultural ou social. Para ela, a noção de cultura abrange todos os padrões de comportamento, incluindo pensamento, sentimento e atividades humanas, não somente aquelas elevadas da visão clássica, mas também as coisas mais prosaicas e ordinárias da vida como alimentação, cuidados pessoais, saudações, etc. Geertz (2001), antropólogo norte-americano que é o principal nome da chamada antropologia contemporânea, a chamada antropologia hermenêutica, simbólica ou interpretativa, defende que um dos principais deveres dos antropólogos (e do cientista social de maneira geral) neste início de século XXI é tentar fazer com que as diversas sociedades (que são cada vez mais complexas e envolvem cada vez mais pessoas) sejam capazes de atingir algum entendimento entre si. Ele advoga por um conceito semiótico de cultura, a leitura das sociedades como textos ou como análogas a

textos. A interpretação se dá em todos os momentos do estudo, da leitura de um "texto" cheio de significados que é a sociedade.

Em sintonia com a perspectiva da antropologia social, Hofstede (1997), é um expoente e referência de muito da produção moderna sobre o tema. Ele defende ser a cultura uma espécie de “software mental”, um “pacote de programas” que determinaria os valores e práticas de um grupo social. Segundo suas conclusões, mesmo a cultura de um grupo pode ser modelada com uma metodologia cognitiva. Cada indivíduo carrega consigo padrões de pensamentos, sentimentos e potencial para agir de determinada forma. Esses padrões são aprendidos desde os primeiros anos da infância, época em que uma pessoa é mais suscetível para aprender e assimilar. As fontes dos programas mentais de uma pessoa residem no ambiente social que ela cresce e vivencia experiências. A programação começa na família e prossegue na escola, nos ambiente de trabalho, na vida comunitária como um todo e varia de acordo com o ambiente social onde é adquirida. Isso não significa que uma pessoa é programada do mesmo modo que um computador. O comportamento de uma pessoa é apenas parcialmente predeterminado pelo seu programa mental. Cada um tem a habilidade básica de se desviar do programa, agindo de modo, criativo ou inesperado.

Desse modo, continua Hofstede (1997, p. 5), a “cultura é sempre um fenômeno coletivo por que ela é, no mínimo, partilhada com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social, que é onde ela foi aprendida. É o *programa mental coletivo que distingue os membros de um grupo ou categoria de outro*”. Assim, a cultura é aprendida e não herdada; ela deriva do ambiente social e não dos genes. Mas, se a cultura é aprendida, qual a sua relação com a personalidade e mesmo com a natureza humana? Para Hofstede, a natureza humana, herdada geneticamente, funciona como o sistema operacional de um computador. Existe uma habilidade básica para sentir medo, raiva, amor, alegria, tristeza, etc...



Figura 1 – Níveis de cultura, aprendizagem particular, experiências e vivências pessoais.
Fonte: HOFSTEDE, 1997.

Agora, como cada um vai expressar e manifestar esse potencial básico, isso é modificado pela cultura. Por outro lado, a personalidade de um indivíduo é a única parte do programa mental que não é compartilhada com nenhum outro ser humano. A personalidade, para esse autor, seria em parte definida pela carga genética e em parte aprendida, com a diferença de que essa aprendizagem, além da cultura, envolve a aprendizagem particular de experiências e vivências pessoais. A Figura 1 representa esses níveis, conforme Hofstede.

Um importante histórico sobre o conceito de cultura é elaborado por Aktouf (1994, p. 49). Visando estabelecer um campo conceitual mais seguro para introduzir o debate sobre “cultura organizacional” – o que também é nosso propósito nessa etapa do trabalho – Aktouf resgata as principais formulações sobre cultura, organizando seu contexto e evolução. Para começar, ele adverte sobre a extensão do conceito e sobre a grande falta de unanimidade de opinião sobre o mesmo. Resumindo o saber antropológico mais consolidado, ele inicia com uma definição síntese provocadora: “A cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente o que constitui a vida em comum nos grupos sociais”. Mas, o que estaria incluído nesse “tudo”?

O “clássico dos clássicos” resgata Tylor (1877 apud Aktouf, 1994, p.50), remonta a em 1877, o primeiro a usar o termo na acepção moderna: “Cultura é este todo complexo que inclui os saberes, as crenças, a arte, as leis, a moral, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de sociedade”.

Outra definição síntese proposta por Aktouf, baseada na definição acima, seria:

Cultura é um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar essa pessoas em uma coletividade, distinta de outras. (ibid. p. 50).

Outro importante aspecto conceitual de “cultura” é que este não pode ser separado das dimensões históricas e sociais; ele incorpora, assim, as dimensões concreto-econômicas, sociais e simbólicas. Desse modo, esse “todo” que é a cultura inclui os sistemas de produção de **bens materiais** (economia, trocas, bens, técnicas, ciências, etc...), o sistema de produção de **bens sociais** (regulamentos, leis, costumes, normas, etc...) e o sistema de produção de **bens imateriais** (magia, religiões, símbolos, crenças, etc...).

A atenta análise do conceito também joga por terra a idéia de que cultura significa uma unicidade absoluta, monolítica e totalitária; ao contrário, uma cultura incorpora diferentes perspectivas, ideologias e até mesmo “experiências vividas”, explica Aktouf. Esse aspecto é muito significativo, porque, como veremos a seguir, uma das apropriações do conceito no mundo corporativo aponta para a idéia de um “modo único de pensar e fazer”.

A cultura como um conjunto complexo de “representações mentais” que liga o imaterial com o material é outro elemento importante do conceito de cultura explorado por Aktouf; ele utiliza uma formulação de Malinowsky para ilustrar essa perspectiva:

Quer se considere uma cultura muito simples ou muito primitiva, ou, pelo contrário, uma cultura complexa, muito evoluída, estamos tratando com um vasto aparelho que é, em parte, *material* e, em parte, *humano*, e, ainda por outra parte *espiritual*; esse aparelho permite ao homem enfrentar os *problemas precisos e concretos* com que ele se defronta (...); a *cooperação* faz parte da própria essência de qualquer obra cultural (...); o *substrato material* da cultura *deve-se renovar*, ele deve ser conservado em estado de bom funcionamento. (ibid, p.52, grifo do autor).

Ainda seguindo Aktouf, vemos que outro aspecto fundamental no conceito de cultura é o mito, um sustentáculo da cultura que está diretamente ligado à questão da origem das sociedades. Para Aktouf, o mito é, fundamentalmente, um sistema explicativo que apresenta razões e lança luz sobre a maneira como as coisas passam de um estado para outro; como o cosmos do saiu do caos, como “os imortais tornaram-se mortais”. O mito, está, então, no centro do processo de representação das “idéias, sentimentos, crenças”, que “no espírito dos seres humanos”, geram “veneração ou medo de seres não materiais ou de coisas”, e que, “na vida cotidiana, se traduzem por ações, por práticas” (VALLÉE apud AKTOUF, 1994, p.53). Um bom resumo do elemento “mito” no conceito de cultura é oferecido por Aktouf reproduzindo Smith (1968):

Os mitos são, sem dúvida, necessários (...) à organização das relações entre indivíduos. Na medida em que eles servem para construir as categorias nas quais as culturas se enraizam, eles lançam, ao mesmo tempo, as bases dos significados e da comunicação. Por meio deles a ordem da cultura e a ordem da sociedade se encontram intimamente associadas, sem, entretanto, que uma seja o reflexo da outra. (SMITH apud AKTOUF, 1994, p.53).

Prosseguindo na análise da importância do mito para o entendimento do conceito de cultura, Aktouf sintetiza em uma definição esclarecedora feita por Vallée:

A mitologia apresenta-se como um meio de conhecer e de explicar a realidade. Um mito é um enunciado sobre a sociedade, sobre a posição que os seres humanos nela ocupam e sobre sua inserção em um universo determinado. Na maior parte das vezes, esse enunciado adota uma forma simbólica. Desta forma, um mito expressa, com sua linguagem, não apenas as relações dos homens com a natureza as também as relações dos homens entre si. (VALLÉE apud AKTOUF, 1994, p.54).

Nessa primeira parte, procuramos montar um panorama sobre o conceito de cultura, resgatando seus significados mais antigos e chegando até a articulação contemporânea, o que nos permite, agora, avançar para a utilização do conceito no mundo corporativo.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Um único aspecto parece pacífico na literatura sobre “cultura organizacional”: apesar de sua importância e vasta utilização, esse é um conceito complexo, interpretado e utilizado das mais variadas formas e que carece ainda de maior fundamentação. Grandes questões podem ser identificadas quanto ao conceito, questões que vão desde a pertinência e aplicabilidade da noção de cultura a uma organização até os mecanismos e fórmulas que poderiam ser adotados para transformar (para melhor) a cultura de uma empresa. De fato, na teoria das organizações a expressão “cultura organizacional” tem vasta utilização e grande importância, muito embora pouca concordância entre os autores e uma grande variedade de sentidos, interpretações e utilizações. Mais do que simples falta de concordância, a expressão tem entendimentos antagônicos que, muitas vezes, parecem referir-se a fenômenos bem distintos.

Antes de chegar a uma definição presente do termo que permita fundamentar o referencial utilizado nesse trabalho, vamos proceder uma revisão da utilização do conceito. Schneider e Reichers (1990) resgatam uma longa história do termo no campo da psicologia industrial e organizacional e comportamento organizacional, o que resumem na tabela contida no Anexo I. Essa tabela apresenta uma visão geral do desenvolvimento e evolução do conceito de cultura.

Conforme esses autores, os estudiosos de “cultura organizacional” têm devotado numerosos artigos e livros para explorar a natureza do conceito, sua definição e para a discussão do que é e do que não é cultura. Ainda segundo eles, muito mais raros são os textos que buscam desenvolver estudos empíricos, sugestões de variáveis que possam atuar como mediadoras dos conflitos encontrados e técnicas de mensuração. Isso talvez se explique pelo fato de que cultura seja um termo mais próximo da antropologia que da psicologia. Para Schneider e Reichers, o primeiro artigo a trabalhar esse conceito é um artigo de Pettigrew publicado em 1979 onde ele introduz na literatura de administração o conceito antropológico de cultura mostrando como conceitos da área (simbolismo, mito, ritual e outros) poderiam ser usados na área organizacional. Essa origem, para Schneider e Reichers, pode explicar porque o conceito de cultura continuou sendo mais utilizado em uma abordagem descritiva (mais próxima da antropologia) que quantitativa (que permita mensurar variáveis).

Já Aktouf (1994, p. 41), ao proceder um resgate histórico do conceito, identifica que Elliot Jaques, já em meados dos anos 50, produziu uma definição de “cultura de empresa”,

trazendo o conceito de cultura ao campo empresarial ao definir a “cultura da empresa” como “o modo habitual de pensar e de agir que deve ser aprendido e aceito, e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa”. A essa definição, que traz um sentimento de que a ‘cultura de empresa’ deveria ser impositivamente aprendida, Aktouf (1994) faz os seguintes comentários:

A mim parece que Jaques reconhecia, na “cultura da empresa”, simplesmente um conjunto de hábitos e uma socialização geral criados pelo jogo de ajustamento recíproco entre os membros da organização, entre membros e direção e entre membros-direção e sistemas técnico-administrativos da empresa. Se Jacques, como tenho a impressão, utiliza este conceito restringindo-o aos elementos sociais, administrativos e técnicos próprios a uma dada empresa de um setor específico em uma época determinada -o que chamaríamos de “contingente”, a utilização do termo cultura me parece abusiva. (AKTOUF, 1994, p. 41).

Também para Hofstede (1997), a atribuição de uma “cultura” a uma organização é um fenômeno relativamente recente:

A primeira aparição do termo cultura organizacional na literatura em inglês foi em 1960 e como sinônimo de clima organizacional. O equivalente cultura corporativa, cunhado em 1970, ganhou popularidade depois que um livro com esse título, por Terence Deal e Allan Kennedy, apareceu nos Estados Unidos em 1982. O conceito passa a fazer parte da linguagem comum a partir do sucesso do trabalho da McKinsey / Harvard Business School In Search of Excellence que aparece no mesmo ano. (HOFSTEDE, 1997, p.15)

Para Bertero (1996, p. 36), o “grande surto de análises organizacionais que chega aos nossos dias foi desencadeado por dois motivos, não de todo separados”: o mau desempenho das empresas americanas na década de 70 e ótimo desempenho das empresas japonesas que começaram aí a ganhar importantes fatias no mercado americano. O que se buscava, então, era encontrar um modo prático de intervir nessas empresas de modo a retomas sua competitividade. Nesse contexto, prenúncio do cada vez mais intenso processo de globalização, começava a fazer sentido falar em diferentes meios e modos de analisar e conduzir as organizações, frutos de diferentes culturas. Para Bertero, os “consultores” de cultura organizacional desse período eram “práticos e intervencionistas” que:

[...] utilizavam-se de conceitos antropológicos de forma simplificada, a fim de produzir uma análise organizacional que permita chegar a um diagnóstico dos “males” e “erros” culturais da empresa. Sobre tal diagnóstico, apoiar-se-á um processo de consultoria que se propõe a modificação a modificação da cultura, a fim de compatibilizá-la com o bom desempenho. O resultado prometido e desejado é uma empresa, ágil, criativa, competitiva e que, no limite, produza bons resultados e satisfação a todos os envolvidos, acionistas, administradores, operários e à arraia miúda, bem como aos consumidores. (BERTERO, 1996, p. 36).

Bertero conclui que a abordagem cultural evoluiu e que existe hoje um conjunto de bons autores que acreditam encontrar na antropologia uma ciência social que fornece uma

boa, e até o momento pouco utilizada, plataforma para analisar, teorizar e finalmente compreender o fenômeno organizacional.

O fato é que a década de 80 assistiu a verdadeiro “boom” de estudos sobre a temática “cultura organizacional”, tanto nos meios acadêmicos como no mundo dos negócios, atraído pela possibilidade de acessar a um “Eldorado” cultural que revolucionasse e reinventasse suas empresas. Fleury (1997), escreve que no limiar dos anos 90, muitos se perguntavam se seria este um novo modismo na administração, de vida tão fugaz como os outros?

Para além da questão do modismo levantada por Fleury, observa-se uma grande preocupação com o conceito, dados que do seu entendimento são encaminhadas práticas totalmente diversas.

No centro desse debate, tem fundamental importância a discussão levantada sobre a cultura enquanto “algo que a organização é” versus “cultura enquanto algo que a organização tem”. Para Smircich (apud HOFSTEDE, 1997), a primeira definição conduz a uma linha de estudos que trata a organização como uma cultura, com uma abordagem exploratória e descritiva, levando a descrições da natureza das organizações. Essa perspectiva apóia uma abordagem sintética e tem preocupação com o entendimento da cultura, sendo quase que restrita ao mundo acadêmico.

A segunda abordagem – cultura como algo que a organização tem – conduz a uma linha de estudos que promove um exame das culturas organizacionais como sistemas compartilhados de significados, pressupostos e valores implícitos. Ela leva a uma abordagem analítica e a uma preocupação com a mudança e predomina entre os gerentes e consultores organizacionais.

Aprofundando essa diferença de perspectivas, se coloca a questão sobre se o conceito de cultura é ou não um conceito operacional. Isso se traduz em outra questão, mais operacional: pode uma cultura ser modificada ou mesmo gerenciada? Para os que pensam a cultura de uma organização como algo estático, algo que a organização é, uma propriedade de dado grupo / organização e, a resposta é que ela não é passível de ser “gerenciada”. Seu estudo conduz, apenas, a um conhecimento e entendimento da organização, o que, por sua vez, pode auxiliar ao se tomar uma decisão estratégica.

Já para os que entendem a cultura organizacional como sistemas compartilhados de significados, pressupostos e valores, esse é um processo humano, cuja construção é sempre contínua e que está sujeito a interferências. Para estes, a cultura pode e deve ser objeto de intervenção gerencial; seus aspectos positivos devem ser reforçados e os negativos, eliminados. Para essa corrente, quanto mais forte e compartilhada for uma cultura, mais a

organização que a possui está em vantagem competitiva.

Um posição forte e representativa é a adotada por Aktouf, que indica, com decisão, como o conceito de cultura vem sendo indevidamente utilizado ao longo desse período. Esse autor (1994) se recusa a aceitar os termos “cultura de empresa” ou “cultura organizacional”, identificando “um odor de manipulação nessa situação que faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos; que ela possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada a vontade”.

Para chegar a essa conclusão enumera as razões que levaram ao interesse pela “cultura de empresa”, principalmente na tradição empresarial americana: a) deslocamento da perspectiva gerencial americana para a “aldeia global”, b) deslocamento do foco das teorias de administração do comportamento para a produção de significado, c) deslocamento observado nas sociedades humanas do ideal positivista de descrever / explicar para a perspectiva de compreender, encontrar significação subjetiva, d) fracasso dos modelos de relações humanas que passam a buscar outros modelos, e) fracasso do modelo racional e do comportamento científico e f) desejo de fazer emergir na organização a busca de um ideal, de uma qualidade (AKTOUF, 1994, p. 47)

Para se referir ao que é tratado como cultura da empresa – sistemas de experiências vividas, hábitos, linguagens em curso no interior das organizações – Aktouf prefere utilizar os termos “representações” ou “visões”. E quanto aos ensinamentos das escolas de “cultura da empresa”, Aktouf lhes reserva o lugar de manipulação, mitos “destinados a consolidar as posições e privilégios dos que pagam para que sejam recitados”.

Concorde com a posição de Aktouf, (1994, p.200) não concebe a cultura como um subsistema da empresa, uma variável explicativa a mais que pode ser gerenciada pelos dirigentes. Ao contrário, ela percebe um novo **nível** de explicação possível da realidade organizacional que incorpora algumas outras disciplinas, entre elas a antropologia (para análise dos processos de aculturação, formação de mitos e tabus, etc.), a psicanálise (para os fenômenos de identificação e identidade individual e coletiva) e a psicologia cognitiva (para a compreensão dos mecanismos de representação da realidade social). Ela define a cultura como:

Um conjunto de significações lentamente elaborada, transmitidas e ativas nas relações de trabalho que fornecem às pessoas uma interpretação de sua situação. É, portanto, a partir da especificidade cultural de cada empresa que as pessoas construirão sua identidade profissional. (ibid, p. 201).

Outra perspectiva questionadora da “cultura organizacional” é trazida por Freitas (1999), para quem a cultura organizacional é um instrumento de poder e veiculação institucional, a partir de onde se controla o comportamento das pessoas. Ela entende a cultura organizacional como “um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento por seus membros”. Assim, continua ela, “através da cultura organizacional se define e se transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes externo e interno, o que são condutas e comportamentos aceitáveis”. Conseguindo a adesão e o consentimento dos participantes, a cultura organizacional se coloca como uma imagem perfeita e grandiosa onde o indivíduo pode se reconhecer e se amar. Atuando sobre os processos psíquicos inconscientes, ela confere identidade ao indivíduo, mas ao mesmo tempo marca a fragilidade dessa relação que não é garantida e pode ser rompida na ocorrência de qualquer evento inesperado, seja no cenário interno, externo ou no comportamento do indivíduo.

Um dos autores relacionados (alguns parágrafos acima) por Aktouf na corrente “cultura da empresa” que ele tão veementemente critica é Edgard Schein. Dos mais recorrentemente citados em termos de cultura organizacional, Schein (2000) avançou no estudo da cultura organizacional e formulou conceitos e interpretações que trazem luz sobre as questões levantadas. Seu trabalho tem encorajado estudos sobre as causas de uma cultura (o fundador, o contexto social, entre outros) e sobre possíveis efeitos da cultura (desempenho organizacional, problemas em fusões, etc...), amenizando o caráter “oportunista” ou “intervencionista” que tanto tem sido criticado por se apropriar de modo indevido do conceito de cultura.

Em relação debate sobre a cultura organizacional como algo que a organização é ou algo que a organização tem, Schein (2000) sustenta que ambas as perspectivas são complementares, devem ser consideradas quando se analisa culturas organizacionais e são úteis para uma compreensão mais abrangente desse conceito. Segundo ele, a cultura pode ser entendida como um “estado” de determinado sistema, desde que se entenda que esse sistema é dinâmico e que está continuamente evoluindo. A direção dessa evolução é produto de diversos fatores, tais como: *a)* mudanças físicas e tecnológicas no ambiente externo, *b)* mudanças na dinâmica interna do sistema social e *c)* mudanças devido a circunstâncias históricas no contexto do sistema.

Schein (2000) teoriza sobre as polêmicas do conceito de cultura organizacional, afirmando que da avaliação e análise da cultura podem ser retiradas importantes lições. Essas lições, por sua vez, “indicam que há elementos na cultura que podem ser usados positivamente de modo a criar novas formas de trabalhar que sejam mais efetivas, o que seria preferível a tentar mudar a cultura”. O método mais aplicável para essa intervenção investigativa da cultura, segundo Schein, é a **abordagem clínica**, que ele caracteriza como, indo além das aparências e das primeiras impressões, atentar para os atos falhos dos discursos, os lapsos de memória e as contradições entre discurso e prática, o que permite acessar os conteúdos latentes da vida organizacional, os chamados pressupostos básicos, que, então poderiam ser pontuados e interpretados.

Uma outra questão polêmica e necessária para a definição de cultura organizacional, é a da distinção entre esse conceito e o de “Clima Organizacional”, posto que, para alguns, parece haver alguma superposição e pouca clareza dos limites entre os dois, somada a um crescente interesse pela tema nas organizações e no meio acadêmico. Livros, artigos, entrevistas e falas de executivos comprovam que, mais e mais, o meio organizacional está a falar sobre “mudar suas culturas”, “preservar culturas”, “entender o impacto de culturas” e “preservar culturas”. Para Schein, “quando se examina sobre o que estão de fato falando, muito deveria ser tratado como clima organizacional. Cultura, na linguagem gerencial popular, geralmente se refere a como as pessoas sentem a organização, o sistema de autoridade, o grau de envolvimento e comprometimento dos empregados – o lado “soft”, tudo isso se refere mais a clima que cultura. Os executivos precisam aprender que onde a cultura tem mais importância é no impacto sobre o lado “hard”, como estratégia e estrutura. Muitos executivos são quase cegos quanto ao fato de que suas estruturas e estratégias são dominadas por seus pressupostos culturais e que suas histórias de sucesso e fracasso se devem a influência desses pressupostos culturais no seu pensamento”.

Assim, o que seria passível de mudança planejada no curto prazo é o clima e não a cultura. Porém, é imperativo observar a cultura quando se pretende mudar o clima, posto que este último é influenciado pela cultura.

James; James e Ashe formulam que,

[...]o clima organizacional é produto dos valores pessoais e permanece uma propriedade de indivíduos independente do nível de análise, enquanto que a cultura organizacional é engendrada pelo sistema de valores (e envolve o sistema de normas) e é uma propriedade do coletivo. (JAMES; JAMES; ASHE, 1990, p. 41, tradução nossa).

Concluindo sobre esse ponto, podemos dizer que existe, de fato, algum overlapping

entre os conceitos, um tendo interferência no outro. O clima está mais relacionado ao âmbito do indivíduo, ao que pode ser visto, ouvido e cheirado, ao que pode ser experienciado por alguém que entra na organização. Já a cultura está mais relacionada como âmbito coletivo, com a história da organização, ao que funciona como um pressuposto (que funcionou bem historicamente e foi incorporado) que orienta o modo de sentir e pensar dos membros.

Analisando o cenário da produção brasileira de estudos sobre organizações, interessante trabalho foi realizado por Fischer e Mac-Allister (2001). Resgatando a produção sobre o tema no Enanpad entre 1994 e 1998, as autoras refletem sobre as características do conceito de cultura organizacional nos estudos organizacionais ditos brasileiros, identificando a imagem de um puzzle para representar o quadro difuso que encontram. A imagem do puzzle traduz “a combinação de fragmentos distintos, formando um todo coerente; reconfigurado” que permite organizar os elementos, “fragmentos” como colocam as autoras. Nesse caso, os fragmentos organizadores do quadro de estudos nacional seriam:

- a) **Os conceitos** – estes se assemelham, reportando um conjunto reduzido de autores e obras; apesar da multiplicidade de definições, os significados são similares; uma origem no campo da antropologia e, em alguns casos, uma derivação para a psicologia; e uma dinâmica que identifica um “estado” ou “padrão”, remetendo aos processos de construção e mudança;
- b) **Os elementos constitutivos da cultura organizacional** – são eles: liderança, valores, mitos, lendas, crenças, entre outros;
- c) **A amplitude da cultura organizacional** – oscila entre o âmbito local e o nacional;
- d) **O nível de abordagem da cultura organizacional** – intraorganizacional, freqüentemente focado em culturas que abrangem a totalidade da organização;
- e) **O objeto no qual se aborda cultura organizacional** – concreto, limitado a uma organização como um todo;
- f) **O tratamento desse objeto** – em geral qualitativo, com poucos exemplos de quantitativo.

Efetuada um exame geral da literatura sobre cultura organizacional ao longo do tempo e com este resgate resumo do cenário nacional, podemos passar, na próxima parte, ao tratamento do que acontece com a cultura em cenários de fusões e aquisições.

2.3 A CULTURA EM AMBIENTES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO

A importância das interações entre diferentes culturas tem sido um tema de destaque na atualidade. O tão exaustivamente comentado processo de globalização, com a conseqüente internacionalização dos negócios e das empresas, demanda a preocupação em pensar como se dá e qual a melhor forma de lidar quando se encontram diferentes culturas. Tanto no âmbito internacional, como no âmbito interno de cada país, em face da necessidade de empresas maiores, com mais escala, mais preparadas para a competição global, o cenário de fusões e aquisições tem sido freqüente.

Héau (2001, p.53), destaca as principais razões que desencadearam o acelerado movimento de fusões e aquisições a partir dos anos 90: a) tendências macroeconômicas, como maior concorrência, privatizações, fluidez das fronteiras comerciais e um cenário de facilidade de comunicações, tarifas mais baixas e necessidades semelhantes por parte de diferentes clientelas que estimulam a globalização, b) Oportunidades disponíveis, como muita liquidez, disponibilidade de intermediários financeiros, mudança de geração em muitos países industriais jovens e maior atuação dos acionistas no mundo corporativo e c) fusões e aquisições como alternativa mais prática que desenvolver novos negócios, melhor equacionando problemas típicos, como prazos, riscos, estratégias de defesa e interesses pessoais.

No Brasil, de acordo com Rosseti (2001), após um período de quase quatro décadas de orientação econômica e empresarial marcada por princípios nacionalistas e protecionistas, o final dos anos 80 e início dos 90 assinala uma mudança de orientação. Movimentos de fusões e aquisições são emulados pelos novos propósitos estratégicos que passaram a dar sustentação à economia brasileira, que Rosseti destaca: a) inserção global competitiva, com quebra de barreiras à entrada e de mecanismos de proteção, b) desestatização, com mudança do papel do estado de empresário para regulador, c) fim dos monopólios e d) modernização industrial

Do ponto de vista da cultura, em fusões e aquisições, o principal debate remete ao encontro das culturas e como ele deve ser administrado pelas empresas. A premissa básica é que o modo como esses encontros são administrados impacta no desempenho empresarial, o que conduz o tema para o palco das decisões estratégicas no mundo corporativo.

A percepção de que, “uma má adaptação cultural nos processos de fusão, aquisição ou joint ventures representa um risco tão grande quanto uma má adaptação financeira, de produto ou de mercado” (SCHEIN, 2001), parece ser comum aos acadêmicos e empresários, mas o

seu entendimento e administração ainda transitam em terreno acidentado. Para Schein o tema é, ainda objeto de pouca atenção e investimento por parte das empresas envolvidas. Isso vale tanto para as ações antes de realizada a fusão ou aquisição, quanto para o período seguinte ao evento.

O principal ponto de preocupação quanto a uma “má adaptação cultural nos processos de fusão e aquisição” seria a ocorrência de um “choque cultural”.

Mas, o que deve ser feito para evitar o choque cultural em um processo desse tipo? Segundo Barros (2000), em primeiro lugar é fundamental ter consciência das características culturais envolvidas, “aumentando o nível de consciência do seu próprio estilo e do estilo do outro”. Ao perceber e entender os traços culturais envolvidos, se torna possível avaliar seu impacto no outro, sua compatibilidade, a possibilidade de mudança, de convivência, etc...

A pesquisa realizada por Prates e Barros (1996 apud BARROS 2000), é boa ilustração desse argumento: No quadro 1, se pode observar a enorme diferença de percepções acerca da afirmativa “É importante que o gerente tenha respostas precisas para a maioria das questões colocadas pelo subordinado sobre assuntos relativos ao trabalho”. Enquanto isso é muito importante para os países de origem latina (França, Itália, Brasil), é pouco importante para os países germânicos ou de língua inglesa.

Weber (2000), afirma que extensa bibliografia por ele estudada, somada à sua própria experiência prática e teórica, indicam ocorrência de choques culturais com comprovada influência sobre stress, comportamentos, atitudes e turnover elevado, principalmente de executivos e empregados das empresas adquiridas. Além disso, ele refere que os choques de cultura influenciam na efetividade do processo de integração, nos sistemas de informação, na performance financeira e no valor acionário das empresas adquiridas, podendo comprometer o sucesso da operação, como demonstram vários casos estudados.

Marx (2001), aponta que o termo “choque cultural” foi utilizado pela primeira vez por Oberg em 1960 para explicar os sintomas e o processo de adaptação a uma nova cultura. O choque ocorre quando as expectativas de uma pessoa não coincidem com a realidade vivida. Marx identifica as principais reações em um choque cultural: sensação de estar isolado, ansiedade e preocupação, queda de rendimento no trabalho e sentimento de não ter onde encontrar ajuda.

Marx (2001) identifica, também, que o choque não é um evento único e que ele tem fases de maior e menor intensidade que podem ser representadas no gráfico abaixo:

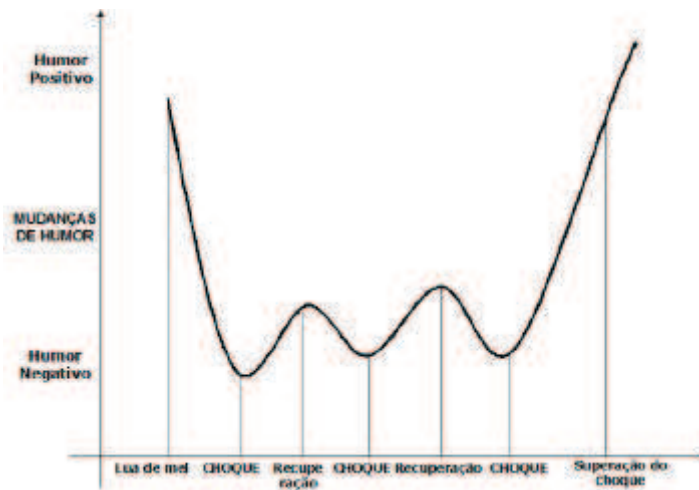


Gráfico 1 – Breaking Through Culture Shock.
 Fonte: MARX, 2001, p. 10.

Aprofundando o entendimento do choque em encontros de cultura internacionais, Marx identifica que existem três níveis psicológicos onde eles ocorrem, conforme figura abaixo:

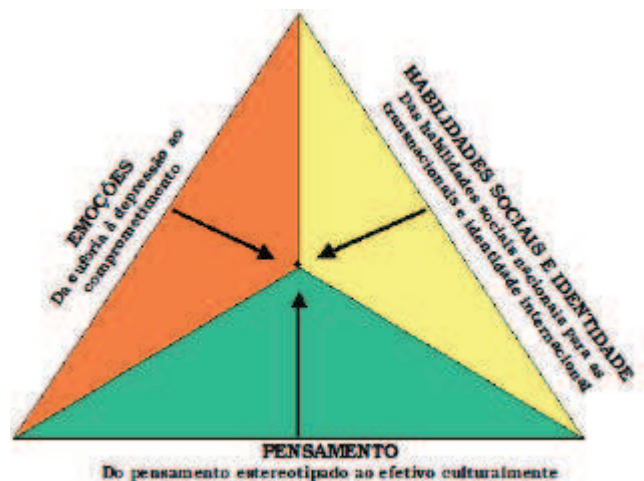


Figura 2 – The Cultural Shock Triangle.
 Fonte: MARX, 2001, p. 12.

A partir dessas três dimensões, Marx indica que os gerentes envolvidos nesses processos devem ter como objetivo três competências: a) aprender a lidar com o stress da transição, b) apoiar no desenvolvimento de pensamento culturalmente efetivo e c) apoiar no desenvolvimento de melhores habilidades sociais e identidade internacional

Hofstede (1997), ressalta a importância de identificar as principais áreas com potencial de gerar conflito cultural. Ele acredita que isso pode auxiliar na tomada de decisão sobre o negócio e, se a decisão já tiver sido tomada, pode ser um bom *input* para o planejamento da integração pós-fusão. Para tanto, ele sugere que as manifestações culturais sejam analisadas de um nível mais superficial até um nível mais profundo:

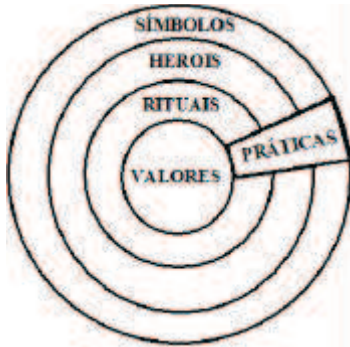


Figura 3 – The ‘Onion Diagram’: Manifestations of Culture at Different Levels of Depth.
Fonte: HOFSTEDE, 1991, p. 9.

A pesquisa de Hofstede na IBM é um clássico. Envolvendo mais de 116.000 participantes dessa empresa em 40 diferentes países, ele revela a diversidade de culturas e sub-culturas, mesmo considerando o conhecido estilo IBM. As diferenças encontradas por Hofstede levam a crer que, de fato, é necessário grande reflexão e planejamento para evitar perder tempo e dinheiro nos processos de F&A.

Barros (2005), aponta que os processos de fusão e aquisição estão entre os que decididamente provocam uma mudança cultural, posto que não raramente ocorrem mudanças nos valores centrais das empresas envolvidas. Ela relata uma pesquisa que conduziu na qual revela diferentes estratégias de integração cultural:

- Assimilação cultural – grande mudança na empresa adquirida, normalmente como parte da estratégia do adquirente;
- Mescla – grau mediano de mudanças nas empresas envolvidas, muito comuns em *joint ventures* ou fusões que há maior equilíbrio de forças;
- Pluralidade – pequeno grau de mudança nas empresas adquirida e adquirente; essa estratégia é, na maioria das vezes, transitória e tende a migrar para uma das outras possibilidades;
- Movimento reverso – a empresa comprada influencia decididamente na compradora; essa possibilidade não foi encontrada na pesquisa de Barros.

Concluindo, os estudos mostram a importância dos estudos sobre cultura em F&A e indicam referenciais para análise antes do negócio, bem como para orientar ações estratégicas após a compra e para o planejamento do futuro.

2.4 QUADRO REFERENCIAL TEÓRICO

Edgar H. Schein é, sem dúvida, um dos principais autores no tema “cultura organizacional”. De acordo com Barros (2005), ele é “uma das mais importantes referências nesse campo” e seu trabalho, conforme Bertero, (1996), é o “mais amplo e ambicioso trabalho sobre análise cultural de organizações”, tendo, conforme Fleury (1997), “referenciado muitos dos mais importantes estudos atuais”. Ela cita a definição clássica de Schein:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (p. 20)

Em obra mais recente, Schein (2001, p. 32) aprofunda esse conceito de cultura, identificando três níveis de cultura, que vão do muito visível ao muito tácito e invisível, conforme o quadro abaixo:



Figura 4 – Níveis da Cultura.
Fonte: SCHEIN, 1999, p. 32.

Para Schein, ao longo desses três níveis, uma cultura corporativa engloba: a) **QUESTÕES DE SOBREVIVÊNCIA EXTERNA**, tais como missão, estratégias, objetivos, meios (estrutura, sistemas, processos) e Avaliação (sistemas de detecção de erros e correção),

b) QUESTÕES DE SOBREVIVÊNCIA INTERNA, tais como linguagem e conceitos comuns, identidades e limites do grupo, natureza da autoridade e limites dos relacionamentos e alocação de recompensas e status e c) CERTEZAS PROFUNDAS, tais como relacionamentos humanos com a natureza, natureza da realidade e da verdade, natureza da natureza humana, natureza dos relacionamentos humanos e natureza do tempo e do espaço.

Ao tratar da questão do encontro de culturas em cenários de fusões e aquisições, Schein afirma que, quando culturas se encontram, “só existem três possibilidades lógicas”:

a) as culturas continuam independentes uma da outra e coexistem: em alguns casos, após a análise das culturas, “fica claro que promover uma única cultura não só é uma má idéia, como sua implementação provavelmente impossível”; esse é o caso de alguns conglomerados que permitem que as subsidiárias tenham suas próprias identidades. Nesses casos, o que se procura fazer é “alinhar” as culturas, de modo que os interesses de uma não atravessem os interesses da outra.

b) uma cultura gradualmente vai dominando a outra, terminando por absorvê-la: apesar de intensa retórica em contrário, isso é que acontece em muitos casos de aquisições e fusões onde existe uma cultura forte no adquirente; como muitas vezes o discurso sobre essa intenção não é claro, ou ainda a intenção não está clara para o adquirente, essa realidade não fica visível por algum tempo e, gradativamente, vai se revelando.

c) as culturas podem se misturar, criando uma nova que se aproxime das duas: uma mistura que utiliza o melhor das culturas envolvidas é, normalmente, aclamada como o melhor modelo, ainda que seu resultado seja muito mais complexo e questionável. Uma das possibilidades nesse caso é criar um novo conjunto de valores sobrepostos e vendê-lo às várias unidades culturais, o que só funciona em condições muito específicas. Outras práticas utilizadas para favorecer esse modelo são as “melhores práticas” e “job rotation” entre líderes de cada cultura. Todas essas iniciativas se mostram infrutíferas quando não é realizada uma análise mais profunda da questão cultural.

No presente trabalho adotamos o modelo de Schein como referencial teórico para análise e compreensão do nosso problema de pesquisa.

Tendo a pergunta de partida formulada, “A Braskem terá sucesso no seu intento de consolidar a cultura Odebrecht na nova empresa?”, foi formulado e aplicado aos integrantes, uma vez ao final de 2003 e outra ao final de 2004, um questionário de 07 questões contendo os princípios básicos dessa cultura. Do grau de concordância com essas questões e da mudança ser observada entre um ano e outro, poderemos concluir sobre a disseminação e incorporação dos seus princípios pelos integrantes.

Cabe ressaltar aqui, que não se pretende reduzir a cultura da empresa a essas questões, o que seria contraditório com toda a teoria sobre cultura. O que se assume é que essas questões traduzem alguns princípios, conceitos e práticas de uma cultura, sendo assim, **elementos** dessa cultura, elementos que testaremos a presença na empresa objeto desse estudo de caso.

Corroborando com esse raciocínio a pesquisa realizada por Aguiar (2004, p. 182), onde afirma sobre os pressupostos e valores de empresa do grupo Odebrecht: “Trata-se de pressupostos fundamentais da cultura, que, de modo incomum, são conscientes, explícitos e compartilhados na forma de valores e práticas de trabalho”.

A figura a seguir procura ilustrar o raciocínio e articular o modelo teórico adotado com o objetivo desse trabalho.

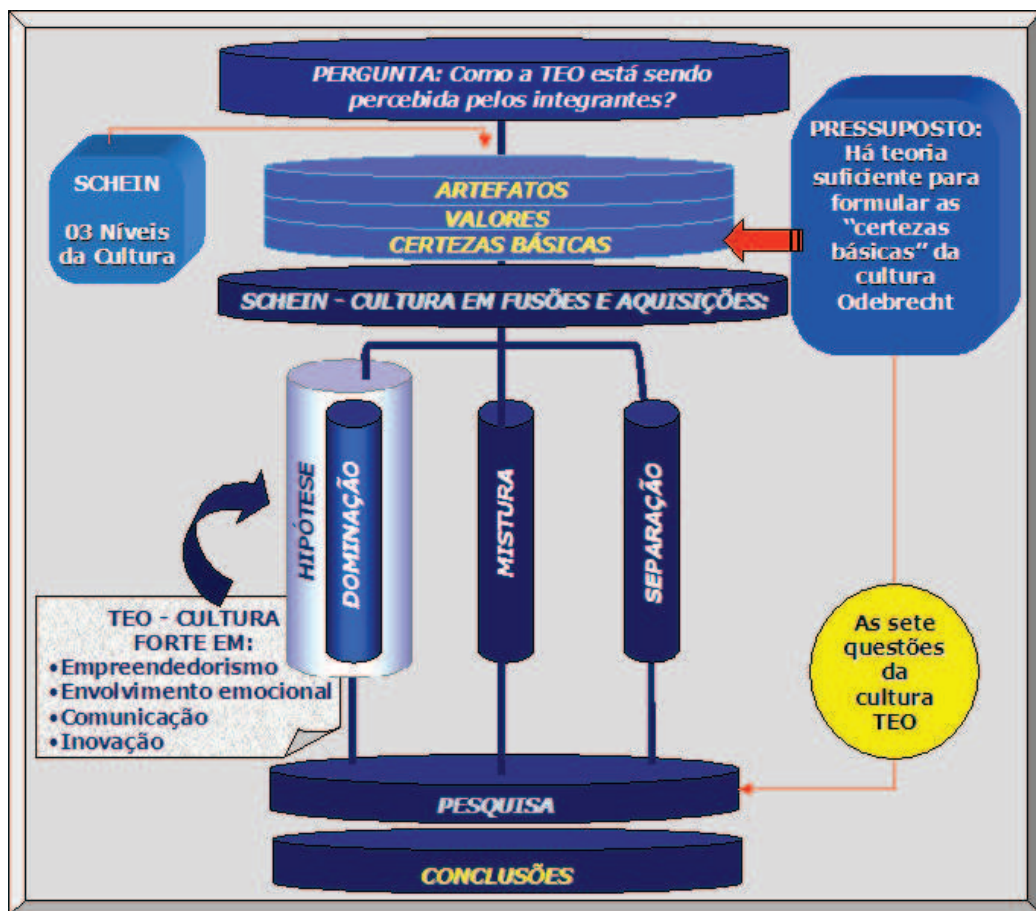


Figura 5 – Modelo do quadro referencial teórico utilizado; Baseado em Edgar H. Schein.
 Fonte: Confecção nossa (Autor).

O quadro acima representa a seqüência lógica do modelo teórico utilizado: a) A

questão de partida “Como a TEO está sendo percebida pelos integrantes?” coloca o tema e o problema;

b) Com base na literatura estudada, assumimos que as “certezas básicas” de Schein estão explicitadas na TEO;

c) O sucesso desse modelo e o fato dele ser a base de gestão da organização adquirente na fusão que criou a Braskem, tomamos como hipótese a alternativa de que esse modelo de gestão vai se disseminar e dominar os demais que formaram a empresa;

d) Elaboramos e aplicamos questionário sobre os princípios, conceitos e critérios da TEO aos integrantes das três diferentes unidades de negócio;

e) A conclusão buscará verificar a percepção dos integrantes sobre a TEO e as diferenças entre as unidades.

Adicionalmente, com base nas questões formuladas sobre a TEO no capítulo IV, parte 6.2, foi possível proceder a análise dessas questões à luz da teoria disponível sobre a TEO, de modo a **articular um quadro que relaciona as “certezas básicas” de Schein com os princípios, conceitos e critérios da TEO**, já devidamente teorizadas e formuladas. Essa articulação sustenta a pressuposto assumido nessa pesquisa (as certezas básicas da tecnologia empresarial Odebrecht são conhecidas) e valida a utilização desse questionário para fins de analisar a adoção dessa cultura na Braskem.

CERTEZAS PROFUNDAS DE SCHEIN				
RELACIONAMENTO DOS SERES COM A NATUREZA	NATUREZA HUMANA	RELACIONAMENTO HUMANO	NATUREZA DA REALIDADE E DA VERDADE	SOBRE O TEMPO E O ESPAÇO
Qual a qualidade do relacionamento que os humanos devem ter com o meio ambiente natural: de dominação, simbiótico ou passivo?	A natureza é boa ou má? Pode ou não mudar?	Grupo / Comunidade ou indivíduo? Lealdade à empresa ou liberdade individual?	Princípios morais e religiosos ou pragmatismo? Ética / código moral ou "a lei"?	Tempo linear ou cíclico? Gestão do tempo é rígida ou flexível?
FILOSOFIA E PRINCÍPIOS ESSENCIAIS ODEBRECHT				
<ul style="list-style-type: none"> . Produzir riqueza material e moral . Sobreviver, crescer e perpetuar 	<ul style="list-style-type: none"> . Espírito de Servir . Interdependência entre os seres humanos . Essência da natureza humana é o trabalho . Líder desenvolve virtudes 	<ul style="list-style-type: none"> . Foco no indivíduo . Homem - ser em aprimoramento . Líder Educador . Relações baseadas na confiança e na lealdade 	<ul style="list-style-type: none"> . Ética . Alinhamento, disciplina . Vínculo baseado na coordenação e integração . Ética do trabalho e do compromisso 	<ul style="list-style-type: none"> . Tempo e espaço para o empreendedorismo . Foco no futuro, na perpetuação . Reinvestimento
QUESTÕES DE PESQUISA				
Q6, Q7	Q1, Q2, Q6	Q1, Q2, Q4, Q5	Q3	Q3, Q7

Figura 6 – Certezas Profundas de Schein.
Fonte: Confecção nossa (Autor).

3 METODOLOGIA

Esse capítulo visa elucidar as questões de método impostas pela pesquisa. A escolha do método está orientada para garantir a obtenção do conhecimento pretendido.

Em uma escolha de método sempre há, simultaneamente, um ganho e uma perda, cabendo ao pesquisador decidir orientado pela sua adequação aos objetivos da pesquisa (YIN, 2005). Ao tipo de pergunta que o pesquisador se propõe responder, à validação dos conceitos utilizados, a validade interna e externa e à confiabilidade da pesquisa.

Na medida em que essa pesquisa busca responder qual é a percepção dos integrantes da Braskem sobre a TEO, o método escolhido foi realizar um estudo de caso baseado em uma survey research, ou seja, uma pesquisa de opinião com os integrantes buscando conhecer sua percepção sobre a TEO.

Estudos de caso são investigações empíricas que “investigam um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real”, especialmente quando “os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, afirma Yin (2005). Para a coleta de dados em um estudo de caso, Yin admite a utilização de um levantamento formal que produza dados quantitativos como evidência do estudo. Por outro lado, ele coloca que alguns cuidados devem ser adotados pelo pesquisador, posto que o sujeito objeto da abordagem do pesquisador não está em um laboratório ou biblioteca e sim no seu ambiente, no seu mundo, na sua realidade, realidade essa que será abordada pelo pesquisador que é quem, de fato, deve estar preparado para a missão. Por conseguinte, é o comportamento do pesquisador (e não do respondente) que deve ser restringido, evitando interferir, constranger ou influenciar o respondente e cuidando para que seu ângulo de abordagem esteja livre de visões preestabelecidas, preconceitos e vieses.

Como foi dito anteriormente, a escolha de um método implica, simultaneamente, em um ganho e uma perda. Se o método escolhido nesse trabalho proporciona uma base quantitativa de dados que permite desenvolver proposições lógicas (BABBIE, 2001) sobre a

aderência dos princípios, conceitos e critérios da TEO na nova empresa, por outro lado se ressentem de um maior aprofundamento sobre os “comos”, os “porquês”, as peculiaridades e características do processo de formação cultural na empresa recém criada que poderiam ser obtidos através de um estudo de caso mais descritivo e generalizado.

Resumindo, o método que utilizamos visualiza uma faceta da cultura ao retratar quantitativamente a percepção dos integrantes sobre a TEO ao longo dos dois primeiros anos da empresa. Ressaltamos que para uma maior compreensão e caracterização da cultura da empresa, vários outros aspectos e elementos necessitem análise mais aprofundada, estando em aberto para os interessados no tema. De fato, espera-se que a presente pesquisa seja motivação e estímulo para novos estudos aprofundando o entendimento da formação da cultura da Braskem.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA

Para produzir os dados que são a base desse estudo, optou-se por realizar uma survey. Surveys são muito semelhantes a censos, diferindo destas por examinarem uma parte da população para, a partir daí, desenvolver uma proposição sobre a população em geral (BABBIE, 2001). Surveys são muito utilizadas em pesquisas políticas, para avaliação de intenção de voto, por exemplo. Paul Lazarsfeld é um expoente no estudo desse modo de pesquisa, tendo projetado e ou realizado estudos de painéis, reentrevistando um grupo de respondentes em ocasiões diferentes durante uma campanha política, acompanhando assim mudanças nas intenções de votos ao longo do tempo (BABBIE, 2001).

Ainda segundo Babbie, as pesquisas tipo survey se caracterizam por coletar dados de modo a facilitar a aplicação do pensamento lógico, permitindo estabelecer correlações baseadas nas relações de causa e efeito. Por outro lado, surveys oferecem perigos ao pesquisador que não devem esquecer que o ato de medir é um problema a ser controlado, sendo que a simples presença de pesquisadores pode afetar os entrevistados. Pedir uma opinião pode cristalizar uma opinião que existia e alguns respondentes podem formar opinião na hora. Por isso é necessário que o cientista social tenha uma compreensão mais sofisticada da medição e da conceituação utilizadas, formulando adequadamente as questões, tratando adequadamente os dados das respostas, evitando os vieses e mantendo postura e distanciamento adequado do seu objeto de estudo.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

No presente estudo, foi elaborado e aplicado um questionário a uma amostra transversal de 2.626 (dois mil seiscentos e vinte e seis) integrantes da Braskem S.A. onde se buscou obter a percepção destes sobre a prática e evolução dos conceitos essenciais da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht. Da resposta a essa questão se pode analisar a aderência aos conceitos, princípios e critérios da TEO, bem como as diferenças e semelhanças entre as unidades que vieram a compor a Braskem após a fusão que lhe deu origem.

A Braskem S. A. é uma empresa privada criada em 16 de agosto de 2002, fruto de um processo de fusão capitaneado pelo grupo Odebrecht que envolveu as empresas Copene, OPP, Trikem, Polialden, Proppet e Nitrocarbono. Para dar conta de um portfólio de produtos muito diversificado, com grande número de clientes e abrangência internacional, a opção de modelo organizacional adotada foi a de Unidades de negócio.

3.2.1 Apresentação da empresa

a) Breve história da petroquímica no Brasil

A história da petroquímica no Brasil começa na década de 60, com o surgimento do primeiro pólo do país em Capuava, interior paulista. O desenvolvimento dessa indústria é impulsionado na década de 70 quando o país vivia o milagre econômico. A demanda por plásticos era cada vez maior e o Brasil se esforçava por substituir importações, instalando em seu território uma indústria petroquímica nacional. Essa implantação se baseou no modelo tripartite, criado pelo governo e no qual capitais estatais, privados e multinacionais davam sustentação ao projeto dividindo os investimentos. Além de fabricar resinas como polietilenos e polipropileno, entre outras matérias primas, a iniciativa do governo tinha como objetivo promover o desenvolvimento regional, o que favoreceu a implantação de um pólo petroquímico no nordeste.

Após longo período de intenso esforço de investimento, o setor conseguiu produzir sistemáticos superávits comerciais anuais. Contribuía para isso o pacote de benefícios do Estado, posto que os índices de produtividade definitivamente não estavam nos padrões dos

competidores internacionais. A indústria nacional operava em mercado fechado, cativo, com benefícios fiscais e preços negociados no CIP – Comitê Interministerial de Preços. A partir de 1990, a forte e rápida abertura da economia brasileira iniciado no governo Collor passou a impor um cenário de competição ameaçador. Já no final de 1990 o setor apresentou um deficit de US\$ 1,2 bilhão, alcançando 6,4 bilhões em 1998.

Esse cenário forçou as empresas a um dramático esforço de redução de custos e melhoria da eficiência operacional qualidade e produtividade que, de fato, resulta em melhorias. No entanto, essas melhorias se mostram ainda insuficientes dada a fragilidade do modelo nacional frente às variáveis conjunturais do mercado globalizado. Dentre os fatores que afetam a competitividade da indústria petroquímica nacional, cabe aqui citar que os volumes de produção e faturamento das empresas e grupos econômicos, ampliados por constantes fusões e aquisições, são bem maiores que os da indústria local.

b) A atuação da Odebrecht na Química e Petroquímica e a criação da Braskem

O grupo Odebrecht está presente no setor químico e petroquímico desde 1979, quando adquiriu participação acionária na CPC – Companhia Petroquímica Camaçari. Sua participação nesse setor é alavancada ao longo das décadas de 80 e 90, realizando investimentos que asseguraram uma posição de liderança no mercado de resinas termoplásticas e cloro-soda. Em julho de 2001, através de participação em leilão de ativos em poder do Banco Central, a Organização Odebrecht, em parceria com o grupo Mariani assume o controle da Copene, da Nitrocarbono, da Proppet e da Polialden.

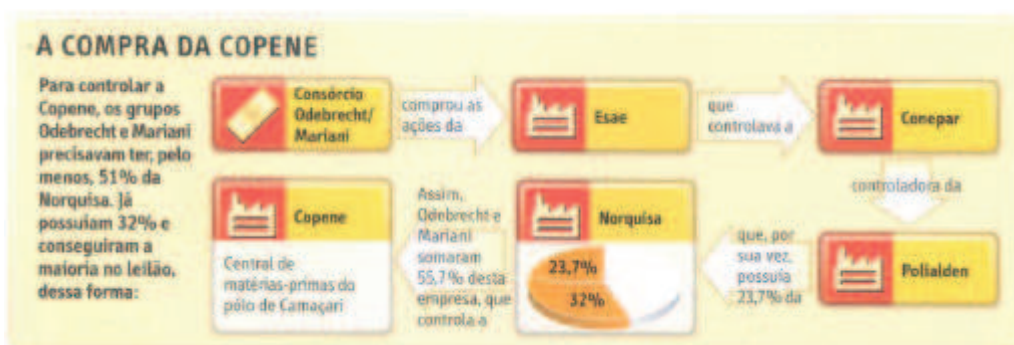


Figura 7 – Compra da COPENE.
Fonte: Brasquem.

Os dois grupos coordenam a integração das empresas que controlam e, em agosto de 2002, a Assembléia Geral Extraordinária dos Acionistas da Copene formaliza a constituição da Braskem S.A. Esse fato marca a consolidação do projeto da Odebrecht de concentrar seu crescimento a partir, sobretudo, dos negócios de Química e Petroquímica e de Engenharia e Construção. No dia 16 de agosto de 2002, em carta a todos os integrantes, Dr. Emílio Odebrecht, presidente do Conselho de administração da Odebrecht S.A. , anuncia a criação da Braskem, ressaltando a importância do fato para o grupo e com a clara marca da cultura Odebrecht:

Salvador, 16 de agosto de 2002

Companheiras e Companheiros:

Reunidos na manhã de hoje em Assembléia Geral Extraordinária, os Acionistas da Copene - central de matérias-primas do Pólo de Camaçari, controlada pela Odebrecht e pelo Grupo Mariani - aprovaram a proposta de integração à companhia de empresas e participações petroquímicas dos dois grupos, criando formalmente a Braskem S.A., empresa brasileira que nasce como o maior complexo petroquímico privado latino-americano.

O ato desta manhã tem significado histórico para todos os Integrantes da Odebrecht, porque representa o coroamento de uma trajetória iniciada na década de 1970, quando fizemos nossos primeiros investimentos em química e petroquímica. É, simultaneamente, conforme antecipamos em mensagem de 25 de julho do ano passado, dia em que vencemos o leilão da Copene, o início de uma nova etapa no rumo da liderança deste setor no Brasil e na América Latina, consolidando, também, a face industrial de nosso Grupo.

Na vida da Odebrecht, 2002 será lembrado como o ano em que demos início a um novo e importante ciclo de nossa história, marcado pela assunção de uma nova geração de líderes e pela implantação de um novo Sistema de Governança. Do mesmo modo que agora, há 30 anos atrás, no início da década de 1970, nossa Segunda Geração de empresários protagonizou o primeiro ato de uma grande renovação de lideranças no Grupo Odebrecht, movimento exigido pelo crescimento que ampliava nossa atuação, até então regional, limitada ao Nordeste, para o âmbito nacional.

A conclusão do programa de formação da Braskem, um dos principais resultados já alcançados neste novo contexto, é, portanto, para todos nós, o símbolo da caminhada desta nova geração - balizada pelos aprendizados e pelos valores morais legados pelas gerações passadas - no rumo da Sobrevivência, do Crescimento e da Perpetuidade.

A vocês, Integrantes da Odebrecht, nossa admiração e respeito, por esta conquista que é de todos.

Emílio Odebrecht

Presidente do Conselho de Administração - Odebrecht S.A

Pedro Novis

Diretor Presidente - Odebrecht S.A.”

Assim, a Braskem S.A. surge com o arrojo e ousadia característicos da Odebrecht,

coroando um objetivo estratégico da organização e marcando o início do processo de reestruturação da petroquímica brasileira. Ela é vista pelo grupo como uma empresa que surge com o propósito de fortalecer a inserção do Brasil no setor petroquímico internacional; com perfil adequado aos modelos mundiais predominantes nesse setor – cujas principais companhias atuam concentradas, integradas e com escala de produção – voltada para a permanente satisfação de seus Clientes e para a geração de riquezas para seus acionistas, seus Integrantes e para a comunidade.

De fato, o modelo de criação da Braskem, já apontado como clara tendência no setor, busca integrar empresas de primeira e segunda geração (na cadeia produtiva petroquímica), criando uma economia de escala que permita a competição internacional, desenvolvendo sinergias, melhorando a atuação comercial, racionalizando a logística, além de conferir massa crítica para o desenvolvimento de atividades intensivas em conhecimento e informação, como a pesquisa e desenvolvimento. Resta ver como a empresa irá lidar com as dificuldades relativas à sua própria criação, tais como endividamento e integração das empresas nos planos operacional, administrativo, cultural, etc.

C) História e Cultura do Grupo Odebrecht

De capital totalmente brasileiro, o Grupo Odebrecht tem suas origens nos anos vinte do século passado, quando Emilio Odebrecht, filho de imigrantes alemães, fundou sua empresa na capital de Pernambuco. Em 1944, seu filho, ainda um jovem engenheiro chamado Norberto Odebrecht, recebe o negócio do pai, então com graves problemas financeiros. Ele se dedica à tarefa de empresariar e sua empresa, inicialmente dedicada à engenharia e à construção, apresenta uma trajetória de crescimento crescente, passando de empresa regional de um segmento de baixa tecnologia para uma atuação de alcance global, uma autêntica multinacional brasileira, ao longo dos seus sessenta anos de existência. Atualmente, o grupo se destaca como um player importante no cenário econômico da América Latina. Com um faturamento bruto na ordem de US\$ 5 bilhões/ano e empregando mais de trinta mil pessoas, na ocasião deste estudo reunia interesses nas áreas de exploração de petróleo, concessões públicas, engenharia e construção, petroquímica, química fina e turismo. Está presente em mais de dez países, dentre os quais Estados Unidos, Portugal, Angola, África do Sul, Emirados Árabes, Inglaterra, México e Argentina, operando sob várias empresas distintas, mas mantendo sua identidade cultural e características próprias.

Para apoiar sua estratégia expansionista, o grupo adota práticas de formação contínua de novos “empresários-parceiros”, como são chamados os empreendedores internos designados para conduzir os negócios da organização. Segundo Barini (2003, p. 75), “essa prática consistente, contínua e estruturada caracteriza uma cultura organizacional - a soma de significados, linguagem, processos e métodos organizacionais que distingue um grupo social (no caso, as empresas que compõem a Odebrecht)”. A estratégia de gestão da organização é divulgada e conhecida entre seus clientes, acionistas, empregados e fornecedores sob a denominação de “Tecnologia Empresarial Odebrecht”: um conjunto de princípios, conceitos e critérios que regem a modelagem de gestão da organização. A forte expansão do grupo entre os anos setenta e noventa do século passado ocorreu sem que houvesse prejuízo à sua cultura; ao contrário, foi nela sustentada. Tanto nos negócios que foram sendo adquiridos ao longo do seu crescimento quanto nas extensões das operações para outros países, o grupo tem “exportado” seu modelo de gestão, buscando sempre a manutenção da identidade corporativa. No ano de 2001, ao adquirir o controle da COPENE e criar as condições para a criação da Braskem, fundada em 16 de agosto de 2002, novamente o grupo aposta na força de sua cultura para fundamentar sua nova empresa, uma petroquímica brasileira de classe mundial, com ambições de se tornar uma das dez maiores do mundo no setor químico e petroquímico.

d) TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht

Norberto Odebrecht é um grande exemplo de homem que supera a dicotomia entre ação e reflexão. Além de conduzir uma pequena empresa ao posto de uma das maiores do Brasil, ele desenvolveu, ao longo de sessenta anos de trabalho, aquilo que se chama de TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht, um conjunto de princípios, conceitos e critérios que dá unidade ética e cultural à atuação de todas as pessoas de sua organização. Segundo Odebrecht, “Tecnologia Empresarial” é:

O instrumental que os Acionistas colocam à disposição do Empresário para que esse possa coordenar o trabalho de Seres Humanos que dominam as tecnologias específicas indispensáveis à satisfação do Cliente, integrá-los em Equipes sinérgicas e contributivas e levá-los a produzir riquezas morais e materiais sempre melhores e maiores, à disposição do Cliente e da Comunidade.(ODEBRECHT, 2004, v.I, p.14).

Costa (2004, p. 160) resgata o sentido em que Odebrecht utiliza a palavra “tecnologia” ao esclarecer que esse termo tem utilização e interpretação diversa ao longo da história. Segundo esse autor, em um sentido restrito, tecnologia diz respeito a uma relação entre o homem e a natureza, enfocando, basicamente, a realidade material. Baseado no historiador

Lynn White Junior, Costa enxerga um sentido mais amplo no termo, que pode ser aplicado à relação homem/homem e, até mesmo, à relação homem/Deus. Desse modo, além de refletir o trabalho do homem sobre a realidade material, a palavra “tecnologia” também designa “o trabalho sobre o trabalho, que se dá por meio da arte de empresariar”, indica Costa nessa importante obra sobre o pensamento de Norberto Odebrecht.

Aprofundando ainda o sentido o que seria uma “tecnologia empresarial” para Odebrecht, Costa (2004, p. 162) indica que a expressão incorpora os sentidos de arte, *techne* em grego é expressão artística, e conhecimento específico sobre um saber e sua transmissão. No sentido Odebrechtiano do termo, aponta Costa, tecnologia aplica-se às quatro dimensões do fazer humano: o *saber fazer* (dominar o conhecimento), o *poder fazer* (deter as condições necessárias para fazer), o *ensinar como fazer* (organizar e transmitir os conhecimentos) e *liderar o fazer* (coordenar as ações e integrar os resultados), como se vê na Figura 8 abaixo. Assim, a expressão “tecnologia empresarial”, além de incorporar os conceitos de eficácia e eficiência nos negócios característicos da sua utilização nos modelos tradicionais de administração, acrescenta-lhes outros de natureza ética, pedagógica e intelectual no seu sentido mais amplo.



Figura 8 – As quatro dimensões do fazer humano.
Fonte: Costa, 2004, 163.

Traduzindo esse conceito no fazer do empresário da TEO, Costa aponta para práticas decorrentes dessas quatro dimensões:

- Identificar e conquistar o cliente (poder fazer);
- ter o domínio da tecnologia empresarial, contando ainda com pessoas

de conhecimento que detenham as tecnologias específicas necessárias à satisfação do cliente conquistado (saber fazer);

- educar e treinar seu substituto no âmbito da educação pelo trabalho, tendo como método a “pedagogia da presença” (ensinar como fazer) e
- integrar suas próprias forças com as forças dos que estão com ele e com as forças das circunstâncias, para gerar riquezas materiais e morais maiores e melhores (liderar fazer)

Assim entendido, o conceito de “tecnologia empresarial” adquire grande amplitude e integra várias outras “tecnologias” como declara Costa: tecnologias educacionais, tecnologias de comunicação, tecnologias de produção de conhecimento e tecnologias específicas, sendo que essas últimas o empresário não precisa dominar e sim ter a capacidade de coordenar e integrar seus detentores, de modo a gerar sinergia, criatividade e inovação na sua efetiva e plena utilização.

Segundo Barini (2003), os princípios de gestão da organização baseados na Tecnologia Empresarial Odebrecht podem ser resumidos nos vetores a seguir:

- a) enfoque no cliente, b) confiança no homem, c) delegação planejada; d) organização definida por programas, não por funções; e) segregação econômico-financeira entre os negócios; f) distribuição de lucros a todos os empregados envolvidos em cada negócio; g) reinvestimento nos negócios; h) comunicação simples e direta, que valoriza a linha de autoridade; i) participação intensiva e promoção da inovação; j) formação contínua de novos empresários internos; k) descentralização de poder; l) arquitetura flexível e horizontalizada; m) limitação da hierarquia em três níveis de autoridade, do responsável pela gerência dos contratos ao representante dos acionistas; n) permanente acompanhamento, avaliação e julgamento. (BARINI, 2003, p. 76).

Historiando a evolução e consolidação da tecnologia empresarial Odebrecht, Barini (2003, p. 75) indica que as práticas de formação interna de empresários para condução de negócios do Grupo foram construídas e consolidadas simultaneamente com o crescimento da Organização. No início dos anos noventa, a empresa fez publicar um novo trabalho no qual essas práticas foram reunidas e consolidadas, sob o mote de que a empresa deveria atuar como uma “organização constituída por Pessoas de Conhecimento” e valorizar a “educação pelo trabalho”, (ODEBRECHT, 1991), antecipando muito do discurso de gestão do conhecimento, naquele momento ainda emergente.

e) A prática cotidiana da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht

Todo o conjunto de princípios, conceitos e critérios que fundamentam a TEO são traduzidos para todos os integrantes em um documento interno denominado “Programa de Ação”. Cada integrante elabora anualmente, em pleno alinhamento com seu líder, o seu PA – Programa de Ação, espécie de formalização das regras, condições e expectativas do trabalho a ser realizado no exercício. O PA materializa o conjunto da cultura da TEO, traduzindo tanto o aspecto concreto do resultado a ser obtido, como o aspecto moral e de conduta que orienta o como fazer o trabalho. Segundo Barini (2003), o “PA é um documento formal que consubstancia a delegação de poderes e é elaborado e negociado entre os “empresários parceiros”:

Nesse documento são registradas as visões sobre o negócio de cada empresário parceiro, as estratégias de ação, os resultados desejados, os orçamentos e definida a equipe-chave que será responsável por fornecer o produto ou serviço contratado. O Programa de Ação tem eficácia por um período de delegação, normalmente um ano ou a duração de um contrato firmado com um cliente. Todo o processo de condução estratégica tem no Programa de Ação sua origem e seu objetivo. (p. 75).

Ao serem elaborados simultaneamente nos vários âmbitos do negócio – contratos, unidades regionais e empresa – os Programas de Ação são os únicos instrumentos de delegação planejada e de acompanhamento e avaliação de resultados. Um enorme esforço de planejamento é aplicado em sua concepção. Barini (2003), apoiado em sua experiência acadêmica e de executivo do grupo, descreve a importância e processo de elaboração do “Programa de Ação”:

[...] em um processo de comunicação fluido e iterativo, a direção da empresa transmite seus propósitos e recebe as informações da base da organização, quase ao mesmo tempo, de modo que as informações da base influenciam o planejamento empresarial. A abstração do planejamento empresarial é diluída ao se converterem os Programas de Ação em instrumentos de planejamento individual. Cada integrante da equipe estratégica da organização – conceito amplo, que envolve os profissionais lotados nas obras em execução – passa, dessa forma, a ter seu próprio Programa de Ação, integrado ao ciclo de planejamento empresarial pela sua “negociação” individualizada, etapa na qual os resultados, estratégias e recursos são definidos e confirmados no planejamento. O ciclo de planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados é concluído com a etapa de “julgamento”, quando os diversos atores envolvidos no planejamento empresarial fazem direito a uma remuneração adicional pelos resultados alcançados e recebem as informações sobre o seu próprio desempenho e de sua unidade de negócios. (p. 75).

A remuneração adicional acima referida é uma marca característica da cultura Odebrecht, refletindo a “delegação planejada”, a confiança que o acionista demonstrou no integrante ao lhe confiar um desafio empresarial, a capacidade de empresariamento do integrante e retorno diferenciado sobre o resultado do trabalho, fruto da competência do

integrante em todas as dimensões da tecnologia empresarial Odebrecht que apresentamos nessa parte do trabalho.

f) Modelo de organização da Braskem

Para fazer frente aos diferentes mercados e tecnologias com que atua, a empresa optou por se organizar em unidades de negócio:

UNIDADE POLIOLEFINAS - Formada pelas antigas OPP e Polialden concentra a produção e comercialização de Polietileno e Polipropileno. Em 2004, incorpora a produção de PET, que corresponde à antiga Proppet. Formada por cerca de 800 integrantes produz 429 kt/ano de Polietileno, 375 kt/ano de Polipropileno e 56 kt/ano de PET, respectivamente 29%, 41% e 16% do mercado nacional.

UNIDADE VINÍLICOS - Formada pela antiga TRIKEM, incorporada à OPP Química em 1997, concentra a produção e comercialização de Cloro soda e PVC. Em 2004, incorpora a produção de caprolactama, que corresponde à antiga Nitrocarbono. Formada por cerca de 900 integrantes produz 993 kt/ano de PVC e Cloro soda e 47 kt/ano de caprolactama, respectivamente 57%, 30% e 85% do mercado nacional.

UNIDADE DE INSUMOS BÁSICOS, formada pela antiga COPENE, concentra a produção e comercialização de petroquímicos básicos, utilidades, combustíveis e solventes. Formada por cerca de 1000 integrantes é a maior central petroquímica da América Latina com 1.280 kt/ano de Eteno.

3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA

A população dessa pesquisa é constituída dos 2700 (em 2003) e 2950 (em 2004) integrantes da Braskem que trabalham nas suas unidades em Maceió, Camaçari, São Paulo e Triunfo e nos seus escritórios em Recife-Pe, Salvador-Ba, Contagem-MG, Araucária-PR, Florianópolis-SC e Porto Alegre-RS. Foram pesquisados apenas os integrantes diretos da empresa, não envolvendo os mais de 6000 empregados terceirizados que trabalham nas diversas empresas prestadoras de serviços.

3.4 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

O critério adotado foi encaminhar o questionário a todos os 2950 integrantes em 17 de novembro de 2004. Para assegurar o sigilo das respostas, cada integrante recebeu um questionário não identificado e sem espaço para identificação. O questionário seguiu acompanhado de carta do presidente e Vice-Presidente de Pessoas e Organização, José Carlos Grubisich e Ulrico Barini, respectivamente, onde se solicitava que respondesse a pesquisa e a colocasse em uma das várias urnas disponíveis na empresa (Anexo 2). A carta explicava a intenção da pesquisa: fornecer dados para o entendimento do clima e da cultura da empresa, bem como fornecer dados para o contínuo aprimoramento da empresa.

Em relação aos dados do ano 2003, do total de 2700 integrantes que receberam o questionário encaminhado pela Braskem, 2053 retornaram o questionário, o que corresponde a um percentual de 76% dos integrantes.

Já em relação os dados do ano 2004 do total de 2950 integrantes que receberam o questionário encaminhado pela Braskem, 2626 retornaram o questionário, o que corresponde a um percentual de 88% dos integrantes, expressivo aumento em relação a 2003.

Para efeito da presente dissertação, não foram consideradas todas as unidades da empresa. O critério considerado foi restringir a análise às unidades localizadas na Bahia e Alagoas, eliminando assim possíveis variações regionais e geográficas, o que seria uma variável a mais a ser considerada quando se aborda o tema cultura.

Desse modo, considerando apenas as unidades PE1, PE2, PET, Cloro Soda, PVC, CPL, Aromáticos e IESE temos:

- a) Em 2003, um total de **1260** integrantes nessas unidades;
- b) Em 2004, um total de **1330** integrantes nessas unidades.

Considerando que nessas mesmas unidades tivemos um total de respostas de 959 em 2003 e 1212 em 2004, obtém-se a amostra desse trabalho:

- a) Em relação ao total de integrantes da empresa: 36% (959 de 2700) em 2003 e 41% em 2004 (1212 de 2950)
- b) Em relação ao total de respostas possível nessas unidades: 76% (959 de 1260) em 2003 e 91% em 2004 (1212 de 1330)

A Tabela 01, abaixo, resume as quantidades e percentuais de respondentes em 2003 e 2004.

Tabela 01 – Unidades.

Fonte: Braskem.

	2003			2004		
	TOTAL	RESPOSTAS	%	TOTAL	RESPOSTAS	%
PE1	70	38	54%	75	68	91%
PE2	90	56	62%	95	76	80%
PET	120	57	48%	130	103	79%
PVC	300	263	88%	310	276	89%
COLOR SODA	270	212	79%	290	285	98%
CPL	100	81	81%	110	147	134%
AROMÁTICOS	170	144	85%	175	130	74%
IESE	140	108	77%	145	127	88%
TOTAL	1260	959	76%	1330	1212	91%

3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA

3.5.1 O Modelo *Great Place to Work*

Os dados dessa pesquisa foram obtidos através de pesquisa realizada por empresa de consultoria dentro da metodologia Great Place to Work Institute. Fundado em 1991 por Robert Levering e Amy Lyman, o Great Place to Work® Institute vem, desde então, desenvolvendo pesquisas relacionadas ao ambiente de trabalho e aos aspectos culturais das organizações, com o objetivo de ajudar as empresas a avaliar o grau de confiança existente no seu ambiente de trabalho e a melhorar o seu desempenho e a qualidade das relações entre as pessoas. Para isso, o Institute acompanha de perto as tendências dos ambientes organizacionais, pesquisando as organizações, conduzindo seminários sobre liderança e fornecendo serviços de consultoria.

Hoje, o Great Place to Work® Institute é uma empresa internacional de pesquisa e consultoria e especializada em avaliação do ambiente de trabalho, atuando em 25 países localizados na América do Norte, América Latina, Europa e Ásia. No Brasil, desde 1996, o Institute é dirigido por José Tolovi Jr. e auxilia a Revista Exame na elaboração do guia “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar” desde sua primeira edição em 1997. Nos Estados Unidos, esse guia é editado pela revista Fortune; na Suíça, pela revista CASH; em Portugal, pela revista Exame local; no Chile, pela revista Capital; no México, pela revista Expansión; em Londres, pelo jornal Sunday Times; na Itália, pelo jornal Il Sole 24 Ore e outros periódicos existentes em outros países.

A metodologia utiliza uma escala de 05 fatores: credibilidade, imparcialidade, respeito, orgulho e camaradagem, descritas a seguir:

A - Credibilidade

A credibilidade é uma relação construída entre a Liderança e seus Liderados graças à comunicação clara e transparente. A competência, a consistência e a integridade na condução dos negócios, demonstradas pelas Lideranças, possuem importante papel no modo como os Integrantes mantêm a confiança no ambiente de trabalho.

B - Respeito

O respeito explicita-se no profundo compromisso que a empresa apresenta no tratamento dos seus Integrantes, em que se observa a disposição da Liderança em apoiar os seus Liderados, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento do trabalho bem feito e benefícios compatíveis.

Os Integrantes, quando se sentem respeitados, demonstram lealdade, dedicação e, além de tudo, trabalham com mais qualidade.

C - Imparcialidade

Essa dimensão mostra os programas e as práticas desenvolvidas pelas empresas que asseguram o tratamento imparcial para todos os seus Integrantes. A imparcialidade é medida como a combinação de equidade, justiça e regras claras. Um ambiente de trabalho justo reduz a distração em desequilíbrios, políticas e prejuízos, fortalecendo a confiança na empresa e maior contribuição dos Integrantes para a empresa como um todo.

D - Orgulho

O orgulho mostra a maneira como os Integrantes compreendem o quanto a sua contribuição faz diferença para a empresa, seja nas realizações pessoais, nas realizações da equipe e na percepção do produto e imagem da empresa perante os outros. Quando a empresa demonstra ter responsabilidade social e cidadania, realizando projetos sociais, estreitam-se ainda mais o orgulho e a admiração sentidos pelos Integrantes. Um alto nível de orgulho

favorece o engajamento dos Integrantes em seus trabalhos, aumentando a produtividade, o sentimento de time e o comprometimento com a empresa.

E - Camaradagem

A camaradagem é percebida como um ingrediente que serve para criar o sentimento de equipe e construir relacionamento cordial entre os profissionais, receber os novos Integrantes e celebrar em conjunto as conquistas do grupo. Na equipe de trabalho, cooperação e comprometimento são subprodutos da camaradagem, que afetam positivamente qualidade, produtividade, lucratividade e a moral dos Integrantes.

F - “Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar.”

Esta é a última questão do formulário de Pesquisa e demonstra a percepção geral dos Integrantes quanto a todas as dimensões acima descritas. Pode-se dizer que esta questão é uma síntese da percepção dos integrantes sobre a empresa, após ter detalhado sua avaliação específica nas questões anteriores.

3.5.2 As questões aa TEO - Tecnologia Empresarial Odebrecht

Além desses fatores, é disponibilizado pela Great Place to Work no questionário um espaço para questões específicas da empresa cliente, espaço onde foram incluídas as questões referentes às práticas da TEO, objeto da presente pesquisa. Conforme documento oficial da empresa foi incorporado ao questionário um conjunto de questões intitulado “Cultura Braskem”: *“Esta dimensão, com questões criadas especificamente para a Braskem, busca obter a percepção dos Integrantes quanto à internalização da cultura, valores e prática dos Integrantes – baseados na Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO. O grau de satisfação dos Integrantes com estas questões revelam o quanto a base fundamental da nossa cultura se traduz na prática do dia-a-dia, contribuindo para a unificação das culturas e a construção da identidade Braskem.”*

A seguir, são apresentadas essas questões, bem como a sua fundamentação baseada nos princípios, conceitos e critérios da TEO.

QUESTÃO 1 : Os líderes dedicam tempo, presença e se interessam pelo desenvolvimento dos liderados

O papel do líder enquanto educador é uma constante no pensamento de Norberto Odebrecht: “*Essa é a essência da **Pedagogia da Presença**; ou seja, o processo educacional pelo qual o líder busca formar novos e melhores empresários, por intermédio do contínuo aprimoramento de seus liderados e dele mesmo*”, afirma Odebrecht (2004, p. 68).

É essencial perceber nessa questão uma concepção de homem em aprimoramento, cabendo aos líderes a tarefa de apoiar o desenvolvimento: “Devido ao seu realismo, o Líder sabe que é ilusório ficar a espera de seres Humanos ideais”, afirma Odebrecht (p. 49).

Esse papel é indelegável e deve ser foco e prioridade do líder, pois, para bem orientar as pessoas, o líder precisa, de maneira permanente, “exercer uma função educacional indelegável, ao contribuir para a formação de outros líderes capazes de, no futuro, se tornarem melhores empresários que ele próprio”, (p. 49).

Para Odebrecht esse desenvolvimento é orientado em função da organização e se expressa no desempenho de acordo com a TEO: “É tarefa indelegável do Líder devotar tempo, presença, experiência e exemplo ao Liderado, para que este seja apoiado e tenha seu desempenho acompanhado, avaliado e julgado na prática da tecnologia empresarial Odebrecht:”, (p. 68).

Costa (2004, p. 131) afirma que a “*presença*” não é uma idéia e sim uma força, algo concreto que age, faz diferença, transforma, muda o significado e o valor do que existe e, por isso mesmo, a base para todo convívio verdadeiramente humano. Ele identifica três componentes fundamentais na presença: *abertura, reciprocidade e compromisso*:

. **Abertura** é a disposição para entrar na vida do outro e deixar que o outro entre na nossa, é a disponibilidade para o encontro.

. **Reciprocidade** é o movimento vital que leva a pessoa a influenciar e ser influenciado continuamente e

Compromisso, o assumir uma atitude não-indiferença, de co-responsabilidade com o outro.

Costa identifica esses elementos no sentido que Norberto Odebrecht define a “Presença” e ressalta que no processo educativo não basta a palavra, seja ela escrita ou falada. É preciso mais, é preciso “oferecer crenças, virtudes, princípios e valores, junto com os indispensáveis conhecimentos sobre a arte de emprestar” (p. 137), de modo que o exercício da “Pedagogia da Presença” é tarefa essencial do líder no contexto da educação no trabalho e

pelo trabalho.

Em essência, a “Pedagogia da Presença” revela um elemento básico da **visão se ser humano em Norberto Odebrecht** (Costa, 2004): uma visão de ser humano centrada no trabalho e na educação. O *Homo Faber*, como assinala Costa, que transforma a natureza, a si e aos outros homens pela ação consciente do trabalho, é o fundamento do ato de empresariar.

QUESTÃO 2 : *Aqui se pratica a delegação planejada*

A “Delegação Planejada” é um dos conceitos essenciais da tecnologia empresarial Odebrecht. Ela é a expressão prática da ***confiança*** que a organização devota aos integrantes e um dos principais fatores que contribuem para a capacidade de formar empresários da empresa.

Segundo Odebrecht (2004, p. 84), “delegar uma tarefa a alguém é confiar na retidão do seu caráter, no potencial do Ser Humano e em sua vontade de desenvolver-se, em sua competência e em seu alinhamento às Concepções Filosóficas da Organização.”

Na medida em que é digno de confiança, o integrante recebe o poder de fazer acontecer em seu negócio, conforme pactuado no Programa de Ação que veremos em seguida. Costa (2004, p. 82) identifica no pensamento de Norberto Odebrecht três virtudes: a disciplina, o respeito e a confiança. Essas virtudes organizam-se de tal modo que a disciplina é o fundamento do respeito e esse a base da confiança. Assim, a Delegação Planejada é um conceito que está suportado em uma perspectiva de um ser humano virtuoso e que, na prática, oferece a esse ser humano o poder de realizar, se realizar e contribuir para o desenvolvimento das virtudes em outros seres humanos.

Em resumo, a confiança resume o pensamento de Norberto Odebrecht sobre **a natureza dos relacionamentos humanos**, pois a confiança sustenta a delegação, a descentralização, a tolerância às divergências de idéias, doutrinas e religiões, o trabalho em equipe, a associação, a educação dos filhos, enfim, suportando a perspectiva do homem como produtor de acontecimentos e transformador da realidade.

QUESTÃO 3 : *Os líderes pactuam regularmente metas/objetivos com os liderados através do PA*

O PA é um documento interno que traduz todo o conjunto de princípios, conceitos e

critérios que fundamentam a TEO em um plano que orienta cada integrante ao longo de um exercício. Em pleno alinhamento com seu líder, cada integrante elabora o seu PA – Programa de Ação, explicitando e formalizando as regras, condições e expectativas do trabalho a ser realizado no exercício. Estão incluídos no PA tanto os aspectos concretos do trabalho a ser realizado e seus resultados esperados, como o aspecto moral e de conduta que orienta o como fazer o trabalho. Não ter um PA significa que o integrante não tem o que realizar no exercício e, portanto, não tem direito à partilha dos resultados do exercício.

Odebrecht (2004, p. 86), afirma que o Programa de Ação é o meio pelo qual o liderado assume as prioridades que lhe confiou o líder. Segundo ele, o PA define:

- “1. O negócio do liderado
2. A filosofia para condução desse negócio
3. Os resultados pactuados e os correspondentes prazos
4. A equipe, aí incluídos os responsáveis por Centros de Resultados, bem como o responsável pelos apoios de que irá necessitar;
5. O sistema de comunicação que irá manter o liderado, simultaneamente, unido ao cliente a ao respectivo líder;
6. O orçamento do negócio
7. A partilha de resultados à qual o liderado e sua equipe farão jus; e
8. A formação de substitutos em potencial, que deverão ser previamente capacitados em um clima educacional adequado, afim de que o liderado possa assumir maiores desafios.”

Em síntese, o PA é o documento que estabelece os compromissos do integrante na linha Acionista - Cliente. Ao fazê-lo, estabelece, também, um instrumento de comunicação líder / liderado, através do qual o acompanhamento é realizado e a negociação tem suas bases definidas.

É importante observar a importância que o PA ganha em uma organização que dá mais importância à contribuição efetiva que cada um traz ao cliente (e ao resultado do negócio, por consequência) que aos níveis hierárquicos e vínculos de subordinação. Concorde com o que diz Costa (2004, p. 90), os vínculos que realmente interessam na cultura Odebrecht são os vínculos de comunicação, coordenação e integração e esses são orientados pelo Programa de Ação.

É fundamental observar que a equação do PA tem como principal vetor o **desafio**, sendo **orientada pela coragem e direcionada para o futuro**. Costa traduz esse pensamento no texto de Odebrecht: “ao passar da decisão para a ação, Norberto Odebrecht recomenda que se opte mais pela coragem que pela análise, mais pelo impacto que pela técnica”. Aqui se

revela a **natureza do tempo** no pensamento de Odebrecht: **o futuro**. Esse futuro é pensado como: **a) invenção**, é necessário autocriar-se e reinventar-se sempre, **b) construção**, mantendo a identidade, principalmente pela educação de novos empresários e **c) superação**, a cultura Odebrecht não pode e não deve ser mera continuação do presente e sim superá-lo em cada período da sua evolução. Concluindo, uma frase que resume toda a reflexão sobre tempo em Odebrecht: *“o presente da organização é moldado pelo futuro”*.

QUESTÃO 4 : *Os líderes realizam o acompanhamento do PA e a avaliação dos resultados dos liderados*

Com base em tudo que foi colocado na questão anterior, é natural esperar que o PA tenha um processo de acompanhamento, avaliação e julgamento muito diferenciado dos “planos de ação” encontrados na maioria das organizações. Esses últimos, muitas vezes, não ultrapassam a fronteira de simples formalidade, ao passo que o PA tem na Organização Odebrecht um estatuto de regulador das relações entre os integrantes.

Segundo Odebrecht (2004, p. 88), o acompanhamento do PA deve ser sistemático e inclui, além dos aspectos tipicamente observados nos planos de ação – custos, prazos, riscos, etc.. – alguns aspectos muito particulares.

Um deles é a “contribuição à identificação e educação pelo trabalho de novos e melhores empresários”, reforçando a dimensão educacional da Tecnologia Empresarial Odebrecht. Outro é a identificação de novas oportunidades, posto que o que cabe ao integrante não é simplesmente cumprir metas estabelecidas e sim superar desafios, prospectando chances de negócio, estabelecendo relações positivas com a comunidade em geral, utilizando sua ação ética para atrair sua ação e ética novos clientes e negócios, enfim, agregando valor ao seu negócio.

Como se trata de um instrumento de comunicação, o PA e seu processo de acompanhamento não é unilateral. O liderado também avalia a eficácia do apoio fornecido pelo líder. Líder e liderado se influenciam mutuamente em um processo de educação e aprendizagem contínuo e julgam as perspectivas do seu trabalho em conjunto.

É importante, como aponta Odebrecht, distinguir a avaliação do julgamento. A avaliação é feita em conjunto pelo líder e liderado e visa a melhoria do desempenho e do desenvolvimento de ambos. Já o julgamento é um ato isolado: do líder em decidir se deve aprofundar seu relacionamento com o liderado; e do liderado, ao refletir sobre suas

realizações e seu autodesenvolvimento.

QUESTÃO 5 : *Os líderes consideram os resultados da avaliação dos liderados para efeito do PLR*

O fato de ver em cada integrante um parceiro de negócios, um empresário que tem o seu negócio e que traz resultados para a empresa tem sua tradução na Organização Odebrecht na “partilha de resultados”. A PLR – Participação nos Lucros e Resultados é um valor pactuado no PA e pago a cada integrante ao final do exercício em função do resultado do negócio como um todo e do resultado individual deste no seu PA.

Odebrecht (2004, p. 143) afirma que “no momento em estabelece uma relação de parceria com seu liderado, é possível ao líder [...] pactuar a remuneração a que o liderado fará jus, em decorrência de sua real contribuição”. Prosseguindo, Odebrecht ressalta a ênfase no fato de que é a contribuição específica de cada integrante conforme pactuado e avaliado no PA que vai definir sua remuneração final: “Na Organização Odebrecht, cada parceiro constrói sua remuneração, de acordo com a contribuição que oferece à melhoria dos resultados do seu negócio específico”.

Um aspecto de fundamental importância no processo de parceria e partilha é o papel do líder, a quem cabe “contribuir para a **clara definição** do negócio do liderado” e “ajudá-lo a escolher a unidade de medida e a **expressar em números os resultados esperados** de seu negócio” (ODEBRECHT, 2004, p. 143) [*grifo do autor*].

Na prática, cabe ao líder pactuar um valor inicial no PA e, em função dos resultados obtidos, avaliar a real contribuição do integrante e pactuar o seu valor final.

Fica clara a importância desse processo para os integrantes, principalmente pelo fato de que é o **adequado acompanhamento do PA** por parte do líder que vai reforçar a confiança do liderado no seu líder, na justiça do seu julgamento e na coerência do processo, reforçando, então, o caráter educacional que este tem na formação de novos empresários.

QUESTÃO 6 : *Aqui as pessoas agem sempre no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes*

Talvez nada seja tão essencial no pensamento de Norberto Odebrecht – e, conseqüentemente, nos princípios, conceitos e critérios da sua tecnologia empresarial – como a absoluta devoção a servir o cliente. De fato, a concepção de homem de Odebrecht é de que

este não basta a si mesmo e que somente ao assegurar a sobrevivência dos seus semelhantes pode assegurar sua própria sobrevivência. Isso implica em uma relação de interdependência que se estabelece nas relações entre os seres humanos e, notadamente, no que tange a produção de riquezas do mundo real.

A consequência desse pensamento para a empresa é que, também ela, somente sobreviverá enquanto satisfizer seus clientes o que, para Odebrecht, se expressa na afirmação de que “o Cliente satisfeito é o fundamento da existência da Organização Odebrecht”.

Essa visão é tão pragmática no pensamento de Odebrecht que ele se recusa a entender o cliente como uma entidade subjetiva e busca lhe perceber como pessoa real: “ver os clientes como organizações genéricas e impessoais é uma perigosa abstração, pois faz perder de vista o **Ser Humano** que acompanha avalia e julga os serviços e bens que lhe sejam oferecidos e que oferece, em troca, a justa recompensa”. Ao contrário, ele busca ver no cliente sempre uma pessoa ou um “conjunto perfeitamente individualizado de pessoas” capazes de decidir sobre os serviços que lhe são prestados.

Essa perspectiva de enxergar nos negócios as pessoas facilita o entendimento da empresa como organismo social vivo e se traduz no próprio desenho da organização. Ao contrário dos organogramas verticais tradicionais, o modelo de organização preconizado por Odebrecht é simples e horizontal, podendo ser representado como uma linha que liga o acionista ao cliente.



Figura 9 – Linha entre o acionista e o cliente.

Fonte: Odebrecht, 2004, p. 9.

Desse modo, Odebrecht entende que aquilo que o cliente quer e precisa é exatamente o que proporciona a base para o trabalho do empresário. ‘O negócio do Empresário da

Organização Odebrecht foi, é e continuará a ser o reiterado exercício do direito e do dever de servir ao cliente” escreve Odebrecht (2004, p. 39), sendo essa a essência do negócio de cada um dos empresários da organização.

É importante observar que a noção de servir ao cliente está indissoluvelmente ligada às noções de cooperação e parceria. De interdependência entre os seres humanos. A visão de que a natureza deve servir de base para a produção de riquezas materiais se junta à noção de interdependência entre os seres humanos, de focar o futuro e do homem destinado ao trabalho e desenvolvimento pessoal. A equação final pode, então ser formulada como: “**a natureza deve servir de base para a produção de riquezas materiais e morais**”, de modo responsável e orientado para as próximas gerações.

QUESTÃO 7 : *Aqui as pessoas acreditam que os acionistas têm o propósito de reinvestir os resultados para manter o crescimento contínuo da empresa*

Baseado no lema maior da organização, “Sobreviver, Crescer e Perpetuar”, Odebrecht afirma que “o reinvestimento tem sido uma constante na vida organização, desde as suas origens, em face do compromisso com a perpetuidade”. Ele entende que o fundamento maior da **riqueza social** é a formação de um **patrimônio tangível e intangível**.

Esse é um processo cumulativo, que requer preocupação constante com o reinvestimento. Segundo Odebrecht (2004, p. 70), o reinvestimento deve ser “permanente, realizado de modo equilibrado e com segurança”. Feito dessa forma, ele gera novas oportunidades de trabalho e maior riqueza, em virtude da existência de empresas fortes e dinâmicas.

O impacto dessa premissa para os integrantes é muito forte e tem sido fator de atração e retenção de pessoas talentosas, que vêm na organização um espaço seguro para a realização de suas capacidades e, também, uma perspectiva de crescimento mútuo ao lado da organização. Empresário e organização se tornam parceiros para o longo prazo.

Em resumo, escreve Odebrecht, “faz parte da cultura Odebrecht a convicção de que os resultados obtidos devem ser concentrados e reinvestidos, com vistas ao crescimento da organização e à conseqüente valorização do patrimônio dos acionistas”. (ibid. p. 70).

3.6 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

O questionário completo consistiu de 70 questões (anexo 3), tendo como campos de resposta uma escala tipo Likert com 05 níveis de correlação: 1 – discordo sempre, 2 – discordo, 3 – mais ou menos, 4 – concordo e 5 – concordo sempre. Foram consideradas como manifestações positivas as respostas “4 – concordo” e “5 – concordo sempre”, sendo as demais registradas como negativas. Para assegurar o anonimato dos respondentes, os formulários seguiram diretamente para a consultoria Great Place to Work, onde foram processados, dando origem aos relatórios recebidos pela empresa. Além disso, buscando um suporte para um entendimento qualitativo das respostas dos integrantes, a consultoria realizou “grupos focais”, entrevistas com pauta aberta com grupos de 10 a 12 integrantes, onde era perguntado como percebiam a empresa, que problemas e qualidades percebiam, havendo espaço para toda e qualquer manifestação, posto que era assegurado o anonimato do integrante. Os dados dos grupos focais não foram utilizados no presente trabalho, que restringe sua análise às respostas dos integrantes nos formulários e procede, portanto, uma análise quantitativa das respostas às questões colocadas.

3.7 TRATAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados passou-se ao seu tratamento, com definição de critérios metodológicos para tabulação e posterior análise.

Foi realizada a análise descritiva de todas as variáveis do estudo. As variáveis foram apresentadas em termos de seus valores absolutos (N) e relativos (%).

Para se verificar a associação entre as variáveis qualitativas “empresas e anos” foi utilizado o teste de qui-quadrado.

O nível de significância foi de 5%. O pacote estatístico utilizado foi o STATISTICA FOR WINDOWS 5.0.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa parte serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, organizados em torno de cada uma das sete questões relativas aos conceitos básicos da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht. Também serão apresentados e discutidos os resultados da aderência e evolução em cada uma das três UN's - Unidades de Negócio analisadas, tanto vistas como um todo, como subdivididas nas sete unidades fabris que as compõem.

4.1 RESULTADOS DAS QUESTÕES

QUESTÃO 1 : Os líderes dedicam tempo, presença e se interessam pelo desenvolvimento dos liderados

	PET				PE2				PE1				CPL			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2004	51	51.5	48	48.5	56	73.7	20	26.3	51	77.3	15	22.7	97	66.4	49	33.6
2003	8	14.8	46	85.2	28	50.9	27	49.1	21	55.3	17	44.7	31	40.3	46	59.7
	$\chi^2 = 18.35$		p=0,00002		$\chi^2 = 6.24$		p=0,012		$\chi^2 = 4.5$		p=0,034		$\chi^2 = 13.08$		p=0,0003	

	Cloro Soda				PVC				Aromáticos				IESE			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2004	204	72.3	78	27.7	164	59.9	110	40.1	42	32.6	87	67.4	77	61.1	49	38.9
2003	135	64.9	73	35.1	150	57.0	113	43.0	26	18.3	116	81.7	38	35.8	68	64.2
	$\chi^2 = 2.77$		p=0,096 - ns		$\chi^2 = 0.33$		p=0,57 - ns		$\chi^2 = 6.56$		p=0,01		$\chi^2 = 13.7$		p=0,00021	

Nessa questão, através do teste de qui-quadrado ($p < 0,05$), observa-se que houve mudança significativa na percepção dos integrantes das unidades PET, PE2, PE1, CPL, Aromáticos e IESE de 2003 para 2004. Já as variações observadas na percepção dos

integrantes das unidades Cloro Soda e PVC não são significativas nesse mesmo período.

Ocorre um grande aumento no percentual de respostas positivas na unidade PET, onde o percentual do ano de 2004 corresponde a mais que o triplo do percentual do ano de 2003. Nas unidades CPL, IESE e aromáticos. O percentual de 2004 aumenta em mais de 50% com relação a 2003.

QUESTÃO 2 : Aqui se pratica a delegação planejada

	PET				PE2				PE1				CPL			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2004	54	56.3	42	43.8	55	74.3	19	25.7	53	81.5	12	18.5	94	67.1	46	32.9
2003	8	14.5	47	85.5	27	50.9	26	49.1	27	75.0	9	25.0	37	50.7	36	49.3
	$\chi^2 = 23.44$		p<0,00001		$\chi^2 = 6.39$		p=0,012		$\chi^2 = 0.27$		p=0,60 - ns		$\chi^2 = 4.82$		p=0,028	

	Cloro Soda				PVC				Aromáticos				IESE			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2004	218	78.4	60	21.6	187	69.5	82	30.5	47	36.7	81	63.3	81	64.8	44	35.2
2003	144	70.2	61	29.8	159	61.4	100	38.6	32	24.1	101	75.9	41	39.0	64	61.0
	$\chi^2 = 3.77$		p=0,052 - ns		$\chi^2 = 3.51$		p=0,06 - ns		$\chi^2 = 4.37$		p=0,037		$\chi^2 = 14.18$		p=0,00017	

Nessa questão, de acordo com o teste de qui-quadrado, observa-se que houve evolução significativa de 2003 para 2004 na percepção dos integrantes das unidades PET, PE2, CPL, Aromáticos e IESE. As variações observadas na percepção dos integrantes das unidades PE1, Cloro Soda e PVC não são significativas nesse mesmo período.

Na unidade PET o aumento do percentual de respostas SIM de 2003 pra 2004 é de quase quatro vezes. Esse mesmo aumento nas unidades Aromáticos e IESE é maior que 50%.

QUESTÃO 3 : Os líderes pactuam regularmente metas/objetivos com os liderados através do PA.

	PET				PE2				PE1				CPL			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2004	56	57.7	41	42.3	69	90.8	7	9.2	46	67.6	22	32.4	89	62.7	53	37.3
2003	11	20.0	44	80.0	37	67.3	18	32.7	25	65.8	13	34.2	30	39.5	46	60.5
	$\chi^2 = 18.77$		p=0,000015		$\chi^2 = 9.95$		p=0,0016		$\chi^2 = 0.00$		p=0,98 - ns		$\chi^2 = 9.84$		p=0,0017	

	Cloro Soda				PVC				Aromáticos				IESE			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2004	248	87.9	34	12.1	219	79.6	56	20.4	54	42.2	74	57.8	87	68.5	40	31.5
2003	165	77.8	47	22.2	181	69.6	79	30.4	47	33.1	95	66.9	49	45.4	59	54.6
	$\chi^2 = 8.31$		p=0,0039		$\chi^2 = 6.59$		p=0,01		$\chi^2 = 2$		p=0,16 - ns		$\chi^2 = 11.88$		p=0,00057	

Nessa questão, através do teste de qui-quadrado, observa-se que houve evolução significativa de 2003 para 2004 na percepção dos integrantes das unidades PET, PE2, CPL, Cloro Soda, PVC, Aromáticos e IESE. Já as variações observadas na percepção dos integrantes das unidades PE1 e Aromáticos não são significativas nesse mesmo período.

A unidade PET apresenta o percentual de respostas SIM no ano de 2004 quase triplicado em relação a 2003. As unidades CPL e IESE apresentam esse mesmo percentual superior a 50%.

QUESTÃO 4 : Os líderes realizam o acompanhamento do PA e a avaliação dos resultados dos liderados

	PET				PE2				PE1				CPL			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2004	51	53.1	45	46.9	66	88.0	9	12.0	46	67.6	22	32.4	79	55.6	63	44.4
2003	10	18.2	45	81.8	33	60.0	22	40.0	23	60.5	15	39.5	30	39.5	46	60.5
	$\chi^2 = 16.31$		p=0,00005		$\chi^2 = 12.2$		p=0,00048		$\chi^2 = 0.28$		p=0,60 - ns		$\chi^2 = 4.54$		p=0,033	

	Cloro Soda				PVC				Aromáticos				IESE			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2004	249	88.3	33	11.7	222	80.7	53	19.3	45	35.2	83	64.8	84	67.2	41	32.8
2003	162	77.1	48	22.9	196	75.1	65	24.9	39	27.5	103	72.5	27	25.5	79	74.5
	$\chi^2 = 10.09$		p=0,0015		$\chi^2 = 2.16$		p=0,14 - ns		$\chi^2 = 1.52$		p=0,22 - ns		$\chi^2 = 38.36$		p<0,000001	

Nessa questão, através do teste de qui-quadrado, observa-se que houve evolução significativa de 2003 para 2004 na percepção dos integrantes das unidades: PET, PE2, CPL, Cloro Soda e IESE. As variações observadas na percepção dos integrantes das unidades PE1, PVC e Aromáticos não são significativas nesse mesmo período.

As unidades PET e IESE apresentam o percentual de respostas SIM no ano de 2004 quase triplicado em relação a 2003.

QUESTÃO 5 : Os líderes consideram os resultados da avaliação dos liderados para efeito do PLR

	PET				PE2				PE1				CPL																			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO																	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%																
2004	69	71.9	27	28.1	68	89.5	8	10.5	52	78.8	14	21.2	96	68.6	44	31.4																
2003	9	17.0	44	83.0	41	75.9	13	24.1	30	78.9	8	21.1	28	41.2	40	58.8																
	$\chi^2 = 39.08$				$p < 0,000001$				$\chi^2 = 3.34$				$p = 0,07 - ns$				$\chi^2 = 0.05$				$p = 0,82 - ns$				$\chi^2 = 13.15$				$p = 0,0003$			

	Cloro Soda				PVC				Aromáticos				IESE																			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO																	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%																
2004	238	85.3	41	14.7	223	82.3	48	17.7	75	59.5	51	40.5	84	68.3	39	31.7																
2003	180	85.3	31	14.7	200	77.5	58	22.5	32	25.0	96	75.0	44	44.0	56	56.0																
	$\chi^2 = 0.02$				$p = 0,90 - ns$				$\chi^2 = 1.59$				$p = 0,21 - ns$				$\chi^2 = 29.64$				$p < 0,000001$				$\chi^2 = 12.34$				$p = 0,00044$			

Nessa questão, pelo teste de qui-quadrado, observa-se que houve evolução significativa de 2003 para 2004 na percepção dos integrantes das unidades: PET, Aromáticos e IESE. As variações observadas na percepção dos integrantes das unidades PE2, PE1, PVC e Cloro Soda não são significativas nesse mesmo período.

A unidade PET apresenta o percentual de respostas SIM no ano de 2004 mais que quadruplicado em relação a 2003. As unidades Aromáticos, CPL e IESE esse mesmo percentual foi superior a 50%.

QUESTÃO 6 : Aqui as pessoas agem sempre no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes

	PET				PE2				PE1				CPL			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2004	91	91.0	9	9.0	71	93.4	5	6.6	65	95.6	3	4.4	137	93.8	9	6.2
2003	39	69.6	17	30.4	50	89.3	6	10.7	34	89.5	4	10.5	70	89.7	8	10.3
	$\chi^2 = 10.3$		$p=0,0013$		$\chi^2 = 0.28$		$p=0,59 - ns$		$\chi^2 = 0.65$		$p=0,42 - ns$		$\chi^2 = 0.7$		$p=0,40 - ns$	

	Cloro Soda				PVC				Aromáticos				IESE			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2004	275	97.2	8	2.8	255	93.8	17	6.3	86	67.2	42	32.8	111	88.1	15	11.9
2003	202	95.3	10	4.7	239	91.2	23	8.8	81	57.0	61	43.0	87	81.3	20	18.7
	$\chi^2 = 0.76$		$p=0,38 - ns$		$\chi^2 = 0.89$		$p=0,34 - ns$		$\chi^2 = 2.52$		$p=0,11 - ns$		$\chi^2 = 1.59$		$p=0,21 - ns$	

Nessa questão, pelo teste de qui-quadrado, observa-se que houve evolução significativa de 2003 para 2004 apenas na percepção dos integrantes da unidade PET. As variações observadas na percepção dos integrantes de todas as outras unidades não são significativas nesse mesmo período: PE2, PE1, CPL, PVC, Cloro Soda, Aromáticos e IESE.

Houve aumento nos percentuais de respostas SIM de 2003 para 2004 em todas as unidades, embora apenas na unidade PET esse aumento tenha significação estatística comprovada pelo teste e qui-quadrado.

QUESTÃO 7 : Aqui as pessoas acreditam que os acionistas têm o propósito de reinvestir os resultados para manter o crescimento contínuo da empresa

	PET				PE2				PE1				CPL			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2004	74	73.3	27	26.7	67	90.5	7	9.5	65	95.6	3	4.4	122	85.3	21	14.7
2003	18	32.1	38	67.9	38	73.1	14	26.9	29	76.3	9	23.7	47	61.8	29	38.2
	$\chi^2 = 23.45$		$p < 0,00001$		$\chi^2 = 5.51$		$p = 0,019$		$\chi^2 = 7.2$		$p = 0,0073$		$\chi^2 = 14.22$		$p = 0,00016$	

	Cloro Soda				PVC				Aromáticos				IESE			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2004	259	91.8	23	8.2	246	89.8	28	10.2	88	69.3	39	30.7	101	80.8	24	19.2
2003	186	89.9	21	10.1	203	78.4	56	21.6	48	34.0	93	66.0	58	54.2	49	45.8
	$\chi^2 = 0.36$		$p = 0,55 - ns$		$\chi^2 = 12.19$		$p = 0,00048$		$\chi^2 = 31.82$		$p < 0,000001$		$\chi^2 = 17.69$		$p = 0,00003$	

Nessa questão, pelo teste de qui-quadrado, observa-se que houve evolução significativa de 2003 para 2004 na percepção dos integrantes de quase todas as unidades: PET, PE2, PE1, CPL, PVC, Aromáticos e IESE. Apenas a variação observada na percepção dos integrantes da unidade Cloro Soda não foi significativa.

As unidades PET e Aromáticos apresentaram o percentual de respostas SIM no ano de 2004 maior que o dobro em relação a 2003.

4.2 RESULTADOS POR UNIDADE DE NEGÓCIO

UNIDADE 1: POLIOLEFINAS

Na Unidade 1, através do teste de qui-quadrado, observa-se que houve evolução

QUESTÕES	UNIDADE 1 - PET, PE1 e PE2				
	SIM		NÃO		
	N	%	N	%	
1. Os líderes dedicam tempo, presença e se interessam pelo desenvolvimento dos liderados	158	65.6	83	34.4	2004
	57	38.8	90	61.2	2003
	$\chi^2 = 25.44$		$p < 0,000001$		
2. Aqui se pratica a delegação planejada	162	68.9	73	31.1	2004
	62	43.1	82	56.9	2003
	$\chi^2 = 23.68$		$p < 0,000005$		
3. Os líderes pactuam regularmente metas/objetivos com os liderados através do PA	171	71.0	70	29.0	2004
	73	49.3	75	50.7	2003
	$\chi^2 = 17.43$		$p = 0,00003$		
4. Os líderes realizam o acompanhamento do PA e a avaliação dos resultados dos liderados	163	68.2	76	31.8	2004
	66	44.6	82	55.4	2003
	$\chi^2 = 20.12$		$p = 0,000007$		
5. Os líderes consideram os resultados da avaliação dos liderados para efeito do PLR	189	79.4	49	20.6	2004
	80	55.2	65	44.8	2003
	$\chi^2 = 24.18$		$p < 0,000001$		
6. Aqui as pessoas agem sempre no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes	227	93.0	17	7.0	2004
	123	82.0	27	18.0	2003
	$\chi^2 = 10.31$		$p = 0,0013$		
7. Aqui as pessoas acreditam que os acionistas têm o propósito de reinvestir os resultados para manter o crescimento contínuo da empresa	206	84.8	37	15.2	2004
	85	58.2	61	41.8	2003
	$\chi^2 = 32.73$		$p < 0,000001$		

significativa na percepção dos integrantes em todas as questões. Nas questões 1, 2, 4 e 7 o aumento no percentual de respostas SIM de 2003 para 2004 foi maior que 50%.

UNIDADE 2: VINÍLICOS

QUESTÕES	UNIDADE 2 - CPL, CS e PVC				
	SIM		NÃO		
	N	%	N	%	
1. Os líderes dedicam tempo, presença e se interessam pelo desenvolvimento dos liderados	465	66.2	237	33.8	2004
	316	57.7	232	42.3	2003
	$\chi^2 = 9.29$		$p=0,0023$		
2. Aqui se pratica a delegação planejada	499	72.6	188	27.4	2004
	340	63.3	197	36.7	2003
	$\chi^2 = 11.71$		$p=0,00062$		
3. Os líderes pactuam regularmente metas/objetivos com os liderados através do PA	556	79.5	143	20.5	2004
	376	68.6	172	31.4	2003
	$\chi^2 = 18.86$		$p=0,000014$		
4. Os líderes realizam o acompanhamento do PA e a avaliação dos resultados dos liderados	550	78.7	149	21.3	2004
	388	70.9	159	29.1	2003
	$\chi^2 = 9.5$		$p=0,0021$		
5. Os líderes consideram os resultados da avaliação dos liderados para efeito do PLR	557	80.7	133	19.3	2004
	408	76.0	129	24.0	2003
	$\chi^2 = 3.77$		$p=0,052 - ns$		
6. Aqui as pessoas agem sempre no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes	667	95.1	34	4.9	2004
	511	92.6	41	7.4	2003
	$\chi^2 = 3.2$		$p=0,074 - ns$		
7. Aqui as pessoas acreditam que os acionistas têm o propósito de reinvestir os resultados para manter o crescimento contínuo da empresa	627	89.7	72	10.3	2004
	436	80.4	106	19.6	2003
	$\chi^2 = 20.54$		$p<0,00001$		

Na unidade 2, através do teste de qui-quadrado, observa-se que houve evolução significativa na percepção dos integrantes em cinco das sete questões: 1, 2, 3, 4 e 7. As questões 5 e 6 não apresentam significativas variações, conforme o teste de qui-quadrado.

UNIDADE 3: INSUMOS BÁSICOS

UNIDADE 3 - AROMÁTICOS e IESE					
QUESTÕES	SIM		NÃO		
	N	%	N	%	
1. Os líderes dedicam tempo, presença e se interessam pelo desenvolvimento dos liderados	119	46.7	136	53.3	2004
	64	25.8	184	74.2	2003
	$\chi^2 = 22.74$		$p < 0,00001$		
2. Aqui se pratica a delegação planejada	128	50.6	125	49.4	2004
	73	30.7	165	69.3	2003
	$\chi^2 = 19.31$		$p < 0,00001$		
3. Os líderes pactuam regularmente metas/objetivos com os liderados através do PA	141	55.3	114	44.7	2004
	96	38.4	154	61.6	2003
	$\chi^2 = 13.8$		$p = 0,0002$		
4. Os líderes realizam o acompanhamento do PA e a avaliação dos resultados dos liderados	129	51.0	124	49.0	2004
	66	26.6	182	73.4	2003
	$\chi^2 = 30.28$		$p < 0,000001$		
5. Os líderes consideram os resultados da avaliação dos liderados para efeito do PLR	159	63.9	90	36.1	2004
	76	33.3	152	66.7	2003
	$\chi^2 = 43.15$		$p < 0,000001$		
6. Aqui as pessoas agem sempre no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes	197	77.6	57	22.4	2004
	168	67.5	81	32.5	2003
	$\chi^2 = 5.93$		$p = 0,015$		
7. Aqui as pessoas acreditam que os acionistas têm o propósito de reinvestir os resultados para manter o crescimento contínuo da empresa	189	75.0	63	25.0	2004
	106	42.7	142	57.3	2003
	$\chi^2 = 52.44$		$p < 0,000001$		

Na unidade 3, através do teste de qui-quadrado, observa-se que houve evolução significativa na percepção dos integrantes em todas as sete questões.

As questões 1, 2, 3, 4, 5 e 7 apresentaram o percentual de respostas SIM no ano de 2004 maior que o dobro em relação a 2003.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

QUESTÃO 1

Analisando os valores absolutos, é possível perceber que nas unidades PE2, PE1 e CS o percentual de satisfação é igual ou maior que 70%, o que significa dizer a maioria dos integrantes percebe a assertiva de modo positivo. Nas unidades PET, CPL, PVC e IESE a concordância é maior que 50%, correspondendo a mais da metade dos integrantes. A unidade Cloro Soda, mesmo não apresentando evolução significativa, já apresenta concordância expressiva dos integrantes, tendo aumentado de 64.9 em 2003 para 72.3 em 2004.

Na unidade de Aromáticos, apesar de evolução significativa comprovada pelo teste de qui-quadrado, o percentual de integrantes que percebe positivamente a assertiva é bastante baixo, sendo menor a metade dos integrantes (32.7%).

Convém observar que as unidades PE2, PET, CPL e IESE foram unidades adquiridas quando da fusão, de modo que não tinham contato anterior com a TEO. Ainda assim, seus integrantes percebem positivamente a dedicação de tempo e presença pelos líderes. A unidade Aromáticos, uma unidade chave pelo seu tamanho e importância e que fazia parte da antiga Copene parece ainda não perceber positivamente essa assertiva, muito embora seja notada uma evolução na percepção dos seus integrantes.

QUESTÃO 2

Analisando os valores absolutos, é possível perceber que nas unidades PE2, PE1 e CS o percentual de satisfação é igual ou maior que 70%, o que significa dizer a maioria dos integrantes concorda com a assertiva. Nas unidades PET, CPL, PVC e IESE a concordância é maior que 50%, correspondendo a mais da metade dos integrantes.

As unidades Cloro Soda e PVC, mesmo não apresentando evolução significativa, apresentam concordância expressiva dos integrantes em 2003 e 2004 (Cloro soda=70.2 em 2003 e 78.4 em 2004 e PVC=61.4 em 2003 e 69.5 em 2004)

Mais uma vez, na unidade de Aromáticos, apesar de evolução significativa, o percentual de integrantes que concorda com a assertiva ainda é bastante baixo (36.7%). Desse modo, também a Delegação Planejada ainda não é percebida como uma prática vigente nessa

unidade que veio da antiga Copene.

QUESTÃO 3

Analisando os valores absolutos, é possível perceber que nas unidades PE2, CS e PVC o percentual de satisfação é igual ou maior que 70%, o que significa dizer a maioria dos integrantes concorda com a assertiva. Nas unidades PET, PE1, CPL e IESE a concordância é maior que 50%, correspondendo a mais da metade dos integrantes. As unidades PE2, Cloro Soda e PVC combinam evolução significativa com concordância expressiva dos integrantes.

Dessa vez, a unidade de Aromáticos, além de não apresentar evolução significativa, também apresenta percentual de integrantes que concorda com a assertiva muito baixo (42.4%). Assim, também o PA não é percebido como prática vigente nessa Unidade.

QUESTÃO 4

Analisando os valores absolutos, é possível perceber que nas unidades PE2, CS e PVC o percentual de satisfação é igual ou maior que 70%, o que significa dizer a maioria dos integrantes concorda com a assertiva. Nas unidades PET, PE1, CPL e IESE a concordância é maior que 50%, correspondendo a mais da metade dos integrantes. As unidades PE2, Cloro Soda e PVC combinam evolução significativa com concordância expressiva dos integrantes.

Mais uma vez, a unidade de Aromáticos, além de não apresentar evolução significativa, também apresenta percentual de integrantes que concorda com a assertiva muito baixo (35.2%), retratando que na percepção dos integrantes da unidade Aromáticos o acompanhamento do PA não é uma prática vigente.

QUESTÃO 5

Analisando os valores absolutos, é possível perceber que nas unidades PET, PE2, PE1, CS e PVC o percentual de satisfação é igual ou maior que 70%, o que significa dizer a maioria dos integrantes concorda com a assertiva. Nas unidades CPL, Aromáticos e IESE a concordância é maior que 50%, correspondendo a mais da metade dos integrantes.

As unidades PET, PE1, PE2, Cloro Soda e PVC combinam evolução significativa com concordância expressiva dos integrantes.

A conclusão é que a assertiva “levar em conta o resultado do PA para efeito da PLR” é percebido pelos integrantes de todas as unidades, independente da empresa de origem, como uma algo de fato praticado na empresa.

QUESTÃO 6

Analisando os valores absolutos, é possível perceber que em quase todas as unidades (PET, PE2, PE1, CPL, CS, PVC e IESE) o percentual de satisfação é igual ou maior que 70%, o que significa dizer a maioria dos integrantes concorda com a assertiva. Na unidade Aromáticos a concordância é maior que 50%, correspondendo a mais da metade dos integrantes.

Nenhuma unidade apresentou percentual de integrantes que concorda com a assertiva abaixo de 50%. A unidade PET combina evolução significativa com concordância expressiva dos integrantes (91%).

De fato, o foco em agir orientado para as necessidades dos clientes é percebido por todas as unidades, independente da empresa de origem, como uma prática de fato na organização.

QUESTÃO 7

Analisando os valores absolutos, é possível perceber que em quase todas as unidades (PET, PE2, PE1, CPL, CS, PVC e IESE) o percentual de satisfação percebido pelos integrantes é igual ou maior que 70%, o que significa dizer a maioria dos integrantes concorda com a assertiva. Na unidade Aromáticos o percentual de concordância foi de 69.3%, tendo apresentado uma mudança muito significativa de 2003 para 2004 (de 34 para 69.3%, mais que o dobro de uma no para outro). Nenhuma unidade apresentou percentual de integrantes que concorda com a assertiva abaixo de 50%. As unidades PET, PE1, PE2, CPL, PVC E IESE combinam evolução significativa com concordância expressiva dos integrantes.

Também a assertiva de que existe o propósito de reinvestir os resultados no crescimento da empresa é percebido por todas as unidades, independente da empresa de

origem, como uma prática de fato na organização.

UNIDADE 1 – POLIOLEFINAS

A Poliolefinas, onde está concentrada a produção de resinas de polietileno, polipropileno e PET, é composta por unidades diversas que vieram de diferentes empresas antes da fusão. Enquanto a PE1 já faz parte do grupo Odebrecht há bastante tempo, a PE2 fazia parte da antiga Polialden e a PET da antiga Proppet, tendo sido incorporadas quando da fusão.

No entanto, os padrões de respostas são semelhantes, com grau de concordância alto e evolução significativa. Interessante observar que, na média, é a PET que apresenta um maior percentual de concordância e evolução na percepção dos integrantes sobre a TEO. Considerando que aqui as empresas de origem das unidades que não faziam parte do grupo Odebrecht (Polialden e Proppet) eram menores em tamanho e importância, a teoria estudada permite afirmar que era esperada menor resistência à mudança. Também se pode deduzir que a grandeza e importância do projeto Braskem no cenário nacional representou uma nova perspectiva para os integrantes, facilitando a boa percepção destes sobre o novo modelo de gestão. deduzir que a boa percepção da TEO

Analisando os números, vemos que nas questões 3, 5, 6 e 7, 70% ou mais dos integrantes concorda com a afirmativa e nas questões 1, 2 e 4, 50% ou mais dos integrantes concorda com a afirmativa. Em síntese, além de uma clara tendência de evolução na unidade Poliolefinas (todas as questões têm significativa evolução), ela já apresenta resultados expressivos de concordância em quatro das sete questões. Nessa unidade, a unidade fabril PET é onde se concentra o menor percentual de concordância (médio em três das sete questões), mas, individualmente, apresenta significativa evolução em todas as questões. Tudo isso permite afirmar que uma cultura baseada em fundamentos da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht já é percebida pelos integrantes como uma realidade na unidade Poliolefinas.

UNIDADE 2 – VINÍLICOS

Na Unidade de Vinílicos, onde está concentrada a produção de PVC e cloro soda,

apenas a unidade fabril de CPL – Caprolactama foi incorporada ao grupo quando da fusão, sendo que fazia parte da antiga Nitrocarbono. As unidades de PVC e cloro soda fizeram parte no passado da antiga Trikem, tendo sido incorporadas ao grupo Odebrecht em meados dos anos 90. Essas unidades apresentam os mais altos índices de percepção positiva quanto à TEO, de modo que sua mudança não é tão significativa quanto em outras unidades. A unidade fabril CPL apresenta um padrão de percepção sobre a TEO inferior que, embora positivo e com mudança significativa orientada, é inferior aos das unidades PVC e cloro soda.

Analisando os números, vemos que nas questões 2, 3, 4, 5, 6 e 7, 70% ou mais dos integrantes concorda com a afirmativa. Na questão 1, 66,2% dos integrantes concorda com a afirmativa, valor que já é próximo do faixa adotada. As questões 5 e 6, que não apresentam significativa evolução, já apresentaram alto percentual de concordância em 2003, 76% e 92,6%, respectivamente, e continuam apresentando alto percentual de concordância em 2004, 80,7% e 95,1%, respectivamente. Sabemos que a evolução esperada quando já se têm um alto padrão, via de regra não é tão expressiva, de modo as questões 5 e 6 só reforçam o padrão da Unidade 2. Em síntese, essa unidade combina clara tendência de evolução (cinco das sete questões têm significativa evolução) com resultados expressivos de concordância em seis das sete questões. Na unidade 2, a unidade fabril CPL (incorporada ao grupo quando da fusão) é onde se concentra o menor percentual de concordância (médio em cinco das sete questões), mas, individualmente, apresenta significativa evolução em seis das sete questões. Na única questão onde não há significativa evolução, o percentual de concordância já é alto. A unidade fabril PVC apresenta nas questões 1 e 2 concordância média, 59,9 e 69,5%, respectivamente, combinado com evolução significativa, merecendo atenção dos gestores.

Ainda assim, o resultado geral da unidade permite afirmar que, na percepção dos integrantes, uma cultura baseada em fundamentos da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht já é uma realidade na unidade Vinílicos.

UNIDADE 3 – INSUMOS BÁSICOS

A unidade de Insumos Básicos corresponde à antiga Copene. Além de ser a maior produtora de petroquímicos básicos do Brasil, tem importância estratégica na Braskem, produzindo as matérias primas que são utilizadas nas demais unidades. Sua história enquanto Copene foi marcada por sucessos e reconhecimento nacional. Com forte cultura, muitas vezes marcada pela sua história de sociedade do Estado com a iniciativa privada (traduzindo, foi

beneficiada pelo modelo protecionista que caracteriza a implantação da indústria petroquímica no Brasil), apresentava como traços principais forte orgulho dos integrantes e sentimento de sua importância no contexto petroquímico brasileiro. Analisando feedbacks passados dos clientes, vê-se que esses traços eram percebidos como auto-suficiência e até certa prepotência. Com forte imagem na comunidade baiana, seus integrantes tinham reconhecimento e importância na comunidade, com muito orgulho de pertencer à empresa. De acordo com a literatura estudada, fica claro que nessa unidade, pelo seu tamanho, importância e traços de cultura, é onde havia a maior probabilidade de resistência e rejeição ao novo modelo.

De fato, analisando os resultados vê-se que essa probabilidade se concretiza. Nas questões 6 e 7, 70% ou mais dos integrantes concorda com a afirmativa. Nas questões 2, 3 e 4 entre 50 e 70% dos integrantes concorda com a afirmativa e na questão 1 apenas 46,7% dos integrantes concorda com a afirmativa. Analisando esses dados ao lado do fato de houve aumento estatisticamente significativo em todas as questões, podemos dizer que a unidade Insumos Básicos é uma unidade em mudança. O sentido da evolução aponta para uma direção diferente do que hoje se observa quanto ao percentual de integrantes que concorda com as afirmativas. As questões 6 e 7 reforçam essa percepção de evolução, posto que já apresentam alto percentual de concordância combinado com significativa evolução. A unidade IESE apresenta um perfil de evolução bem mais claro que a unidade Aromáticos, onde se observa baixa concordância em quatro das sete questões e média nas restantes. Nenhuma questão apresenta concordância superior a 70% dos integrantes. Nas questões 3, 4 e 6, estão presentes baixa ou média concordância somadas a não significância na mudança.

Tudo isso permite afirmar que, na percepção dos integrantes, ainda não há uma cultura baseada em fundamentos da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht na unidade Insumos Básicos. Aqui caberia uma análise bem mais aprofundada sobre as características desse encontro de culturas, entendendo suas implicações antropológicas e psicológicas e encontrando canais para o diálogo, prática recomendada por Schein (2001) para facilitar as situações de conflito entre culturas em fusões e aquisições.

4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo de caso se apóia em uma pesquisa de survey para levantamento da

percepção dos integrantes. Utiliza um questionário estruturado, com escalas de concordância. O questionário, nesse contexto, assegura uma ênfase quantitativa ao trabalho.

É sabido que muitas linhas de estudo sobre cultura organizacional privilegiam o enfoque qualitativo, utilizando técnicas que vão desde entrevistas, coletas de dados da organização até a observação participante, onde o pesquisador “vivencia” a cultura estudada para poder melhor descrevê-la. Schein (1999, p. 93) adverte para a dificuldade de avaliar a cultura por meio de estudos detalhados previamente elaborados ou questionários, “pois as pessoas não sabem o que perguntar e não podem julgar a veracidade e a validade dos fatos”. Ele defende que as entrevistas, sejam individuais ou em grupo, são um método melhor em termos de validade e eficiência. Babbie (2001), adverte para os perigos colocados ao pesquisador, que não devem esquecer que o ato de medir nesse tipo de pesquisa é um problema a ser controlado e precisam administrar os fatores “humanos” aí envolvidos, principalmente quanto à sua própria postura. Isso permitira tratar adequadamente os dados das respostas, evitando os vieses e mantendo postura e distanciamento adequado do seu objeto de estudo.

Mas, de fato, não é possível negar que existem limitações no uso de questionários para investigação de fenômenos culturais em organizações. Além das já citadas acima, podem ser incluídas outras, como dificuldades estatísticas, definição das amostras, elaboração do questionário subordinada à percepção do pesquisador, entendimento do questionário e questões ligadas ao anonimato / identificação dos respondentes. Além disso, é essencial notar que as preocupações de Freitas (2002) e Aktouf (1994) sobre a “cultura de empresa” como instrumento sofisticado de dominação e poder são procedentes e que a percepção dos integrantes pode estar influenciada por medo, receio ou mesmo estar atendendo, consciente ou inconscientemente, às expectativas de resposta positiva da gestão.

Quanto a essas preocupações e perigos, o presente trabalho buscou equacionar soluções satisfatórias. Primeiro, quanto ao **que perguntar**, entendemos que a base filosófica que define a cultura da Odebrecht está bem fundamentada, expressa claramente em termos de princípios, conceitos e critérios, tendo sido estudada e comprovada, o que valida as assertivas utilizadas nas questões. Segundo, o foco do trabalho não é descrever a cultura Odebrecht, nem a cultura da Braskem e sim verificar se há uma percepção de que esses “princípios, conceitos e critérios” estão presentes na vida da empresa, o que viria a sinalizar que, na percepção dos integrantes, a nova empresa incorporou elementos da cultura Odebrecht.

Supportam, ainda, a utilização do questionário os comentários de Fleury (1996, p. 25) quando identifica autores que usam métodos quantitativos para pesquisar a cultura e afirma

que “a utilização de técnicas quantitativas pode-se mostrar estratégica para referendar diagnósticos visando a intervenções.”

Resumindo, pode-se dizer que apresenta resultados que devem estimular novas pesquisas que venham, de fato, a caracterizar com mais detalhes a cultura dessa organização, as semelhanças e diferenças entre as suas unidades e entender as dificuldades para implementar um novo modelo de gestão.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre as características de um estudo de caso exemplar, Yin (2005) afirma que ele deve ser significativo. Ser significativo impõe que o estudo deve ser de interesse do seu público, tanto em termos teóricos como práticos.

Do ponto de vista teórico, o presente trabalho articula um modelo baseado em Schein que permite à organização estudada identificar uma dimensão de sua cultura expressa na TEO. Esse modelo permite uma reflexão mais aprofundada sobre cultura e sobre como a organização pode lidar com esse elemento da vida organizacional.

Do ponto de vista prático, a análise dos números, no que diz respeito às questões sobre princípios e conceitos da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht, elementos marcantes da cultura Odebrecht, apresenta conclusões operacionais que podem ser bem utilizadas pela organização. De fato, as unidades Poliolefinas e Vinílicos, apresentam um perfil semelhante na percepção dos seus integrantes. Ambas apresentam um padrão elevado de concordância com as questões. Poliolefinas apresenta clara tendência de mudança, com diferença estatisticamente significativa em todas as questões e Vinílicos em cinco das sete questões. Onde não existe essa tendência, já existe um padrão alto de concordância com a afirmativa. Já a unidade Insumos Básicos, apresenta perfil diferente que, apesar de marcado por tendência de mudança de percepção no sentido da concordância, não percebe a TEO, hoje, como uma prática vigente.

Vista como um todo, a empresa evidencia, na percepção dos seus integrantes ao longo de dois anos, um expressivo processo de mudança. O sentido desse movimento aponta para a concordância com as afirmativas buscadas nos princípios, conceitos e critérios da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht. O perfil de concordância com essas afirmativas, no entanto, difere entre as unidades. Particularmente a unidade Insumos Básicos demonstra não

perceber a TEO como uma prática vigente. Isso merece atenção especial, carecendo de análise mais aprofundada. Mais que executar uma intervenção para “mudança de cultura”, a alternativa proposta por Schein de, através do diálogo, reconhecer e tratar os pontos de conflito e encontrar sínteses positivas parece ser o mais recomendado.

4.6 RECOMENDAÇÕES

A opção por utilizar como opção metodológica a aplicação de questionário implica, de fato, em uma perda da riqueza de detalhes que esse processo apresenta. A descrição das características de cada cultura envolvida e seu comportamento específico no processo de fusão seria um belo caminho a explorar. Se esse trabalho mostra uma tendência de aumento de percepção positiva da TEO, como isso acontece em cada cultura que veio a formar a empresa fica como um tema de grande riqueza para ser explorado.

Babbie (2001) recomenda que, ao relatar uma pesquisa survey, deve-se pensar no destinatário da mensagem e ter em mente que o estudo deve orientar e estimular novos estudos. Entendemos que a organização aqui estudada pode se beneficiar do presente trabalho utilizando alternativas como realizar grupos focais, repetir o questionário periodicamente e conduzir estudos que aprofundem o entendimento das diferenças culturais.

A melhor descrição e caracterização da cultura da Braskem também pode conduzir a um estudo comparativo sobre como os princípios, conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht se aplicam no negócio petroquímico e no de “serviços e construção”, onde foram originados.

Os aspectos geográficos e das culturas regionais que formam a Braskem também podem vir a ser explorados em novo estudo, principalmente no que tange a que variações e diferenças apresentam face ao modelo gestão da TEO.

Em resumo, o porte, a riqueza e complexidade dessa empresa e do seu processo de constituição deixam espaço para uma gama de novos estudos. As características do modelo de gestão Odebrecht e sua utilização nas diferentes culturas que vieram a formar a TEO amplificam esse potencial de oportunidades e se oferecem como tema destacado para a pesquisa nas áreas de administração e Ciências Sociais de modo geral.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- AGUIAR, S. **A dinâmica entre raízes e asas: um estudo sobre organizações inovadoras**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.-F. et al. **O indivíduo na organização, dimensões esquecidas**. Vol.II. São Paulo: Atlas, 1996.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- BARINI, U. **A teorização da formação da competência empreendedora fundamentada na abordagem da complexidade: um estudo de caso**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Católica, São Paulo, SP.
- BARROS, B. T. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, B. T. (org). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- _____. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- BELLE, F., **Executivas: quais as diferenças na diferença?** In: CHANLAT, Jean-François et al. **O indivíduo na organização, dimensões esquecidas**. V. II. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- COSTA, A. C. G. da. **Ser empresário: o pensamento de Norberto Odebrecht**. Rio de Janeiro: Versal, 2004.
- FISCHER, T.; GONÇALVES, J. **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht**. UFBA, 1999.
- FISCHER, T.; MAC-ALLISTER, M. Nota Técnica: jogando com a cultura organizacional. In: Clegg, Stewart et alli. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T. L. Arqueologia Teórica e Dilemas metodológicos dos Estudos sobre Cultura organizacional. In: MOTTA, F. C.; PRESTES E CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- _____. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

_____. Cultura Organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F.C. PRESTES E CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

FREUD, S. O mal estar na civilização. In: **Edição standard brasileira das obras completas de Sigmund Freud**. Vol. XXI, Rio de Janeiro: Imago, 1969.

FROMM, E. **Análise do Homem**. 12. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

GEERTZ, C. **A Mitologia de um Antropólogo**. (Entrevista) a Victor Aiello Tsu. Folha de São Paulo de 18 de fevereiro de 2001.

HÉAU, D. Mania de Fusões. In BARROS, B. T. **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOFSTEDDE, G., **Cultures and organization: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.

HOLANDA, A. B. de. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

HOUAIS, A. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JAMES, L.; JAMES, L.; ASHE, D. The meaning of organizations: the role of cognition and values. In: SCHNEIDER, B. (editor), **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LEVI-STRAUSS, C. **Mito e significado**. Lisboa: Edições 70, 2000.

MARX, E. **Breaking through culture shock**. London: Nicholas Brealey Publishing, 2001.

MINTZBERG, H. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORIN, E. **O enigma do homem: para uma nova antropologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

NOVIS, P. **Carta interna integrante**. Salvador: (Carta). 16 de agosto de 2002.

ODEBRECHT, N. **Educação pelo trabalho**. Salvador: Fundação Odebrecht, 1991.

_____. **Sobreviver, crescer e perpetuar**. Salvador: Fundação Odebrecht, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: 1986.

ROSSETI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. (org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. How culture forms, develops, and changes. In: **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

_____. Sense and nonsense about culture and climate. In: Ashkanasay et al (editors).

Handbook of organizational culture and climate. London: Sage Publications, 2000.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. Climate and culture: an evolution of constructs. In: Schneider, Benjamin (editor), **Organizational climate and culture.** San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais. In: Coletâneas da ANPEPP – Associação Nacional de Pesquisas e Pós-graduação em Psicologia. **Trabalho, organizações e cultura.** São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997, p. 175-193.

TOMASSINI, N. L. dos S. **A Influência da cultura organizacional na administração estratégica de uma empresa estatal: um estudo de caso.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.

WEBER, Y. Measuring cultural fit in mergers and acquisitions. In: Ashkanasay et al (editors). **Handbook of organizational culture and climate.** London: Sage Publications, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1

Table 1.2. The Development of the Culture Concept.

Stage	Date	Author(s)	Title	Primary Emphasis
1	1979	Petigrew	On Studying Organizational Cultures	Traces the emergence and development of an organization's culture over time.
1	1980	Dandridge, Mitroff, & Joyce	Organizational Symbolism: A Topic in Expanded Organizational Analysis	Urges the study of myths and symbols as revealing the deep structure of organizations.
1	1982	Deal & Kennedy	<i>Corporate Cultures</i>	Extensive discussion of the nature of culture, types of culture, and managing culture.
1	1983		<i>Administrative Science Quarterly</i> special edition devoted to culture.	Introduces and explains the concept from a variety of perspectives; promotes the study of culture in particular ways.
1	1983	Jelinek, Smircich, & Hirsch	Introduction: A Code of Many Colours	
1	1983	Smircich	Concepts of Culture and Organizational Analysis	
1	1983	Gregory	Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations	
1	1983	Smith & Simmons	A Rumpelstiltskin Organization: Metaphors on Metaphors in Field Research	
1	1983	Barley	Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures	
1	1983	Riley	A Structurationist Account of Political Cultures	
1	1983	Martin, Feldman, Hatch, & Sitkin	The Uniqueness Paradox in Organizational Stories	
1	1983	Jones	Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective	
1	1983	Bevins & Galenbergl	Communication to Self in Organizations and Cultures	

Table 1.2. The Development of the Culture Concept, Cont'd.

Stage	Date	Author(s)	Title	Primary Emphasis
1	1983		<i>Organizational Dynamics</i> special issue devoted to culture	Urges managers to adopt the culture concept as a practical tool.
1	1983	Satbe	Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action	
1	1983	Wilkins	The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations	
1	1983	Koprowski	Cultural Myths: Clues to Effective Management	
1	1983	Schein	The Role of the Founder in Creating Organizational Culture	Extensive definition of culture; discussion of its etiology and transmission.
1	1983	Bundy, Frost, Morgan, & Dandridge	<i>Organizational Symbolism</i>	Series of chapters focuses on a cultural perspective on organizations and the role of language, myths, and symbols in that perspective.
1	1984	Schein	Coming to a New Awareness of Organizational Culture	Definition and exploration of the concept.
1	1984	Trice & Beyer	Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials	Definition of culture; advocates studying culture through rites and ceremonials.
1	1985	Frost, Moore, Lotan, Landberg, & Martin	<i>Organizational Culture</i>	A series of chapters focusing on definitions of culture and on issues of managing culture, studying culture, and linking organizational culture to the societal culture.
2	1983	Wilkins & Ouch	Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance	Explores the conditions that give rise to strong cultures; delineates ways in which culture contributes to efficiency.
2	1983	Martin & Siehl	Organizational Culture and Commerculture: An Uneasy Symbiosis	Critiques assumptions underlying most culture research; offers a partial reconceptualization of the concept.

ANEXO 2

2	1985	Morey & Luthans	Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies	Reviews and critiques the concept of culture as it has been used in organizational studies.
1-2	1985	Schein	<i>Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View</i>	In-depth discussion of the nature of the concept, its etiology, and the role of the leader in cultural exchange.
2	1985	Sarhe	<i>Culture and Related Corporate Realities</i>	Textbook; uses a cultural perspective on problems of organizational entry, establishment, and change.
2	1985	Nicholson & Johns	The Absence Culture and the Psychological Contract – Who's in Control of Absence?	Absence rates are a consequence of varying types of cultures in combination with varying psychological contracts.
2	1986	Barney	Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?	Explores consequences of culture such as performance and economic profit.
2	1986	Harris & Sutton	Functions of Parting Ceremonies in Dying Organizations	Explores the consequences of one aspect of organizational culture.
2	1986	Kets De Vries & Miller	Personality, Culture, and Organization	Culture is the vehicle through which executives' personalities influence strategy.
2	1987	Schriber & Gutek	Some Time Dimensions of Work: Measurement of an Underlying Aspect of Organization Culture	Knowledge of norms about time facilitates rich descriptions of organizational cultures.
2	1988	Nahavandi & Malekzadeh	Acculturation in Mergers and Acquisitions	Successful implementation of a merger is a function of the degree of congruence between the two original organizations' cultures.
2	1989	Ott	<i>The Organizational Culture Perspective</i>	Exploration of various definitions and defining attributes of culture as well as culture formation, management, and change.