



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

MARCELO MACÊDO BISPO

**A MUDANÇA CULTURAL EM AMBIENTE DE INTEGRAÇÃO
DE EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PETROQUÍMICO**

Salvador

2011

MARCELO MACÊDO BISPO

**A MUDANÇA CULTURAL EM AMBIENTE DE INTEGRAÇÃO
DE EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PETROQUÍMICO**

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.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos

Co-Orientador: Prof^a Dr^a. Janice Aparecida Janissek de Souza

Salvador

2011

Escola de Administração - UFBA

B623 Bispo, Marcelo Macêdo

A mudança cultural em ambiente de integração de empresas: um estudo de caso no setor petroquímico / Marcelo Macêdo Bispo. – 2011. 123 f.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos.

Co-orientadora: Profa. Dra. Janice Aparecida Janissek de Souza.

Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2011.

1. Cultura organizacional. 2. Empresas – Fusão e incorporação.
3. Liderança. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.
II. Título.

CDD – 658.001

TERMO DE APROVAÇÃO

MARCELO MACÊDO BISPO

A MUDANÇA CULTURAL EM AMBIENTE DE INTEGRAÇÃO DE EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PETROQUÍMICO

Dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração

Salvador, 11 de março de 2011

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (Orient.) _____
Universidade Federal da Bahia

Prof^a Dr^a Janice Aparecida Janissek de Souza _____
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Sandro Cabral _____
Universidade Federal da Bahia

À família 5M que a dádiva de Deus permitiu constituir-se nessa vida, formada por Marisa, minha esposa, eu e nossos filhos Milena, Matheus e Marina, que me apoiaram em todos os momentos difíceis para conciliar a vida pessoal, profissional e acadêmica, criando com sacrifício e imensa satisfação quase um sexto M(Mestrado), dedico esta dissertação.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe Zaida pela presença em todas as horas com sua aura de amor, mesmo que fisicamente distanciados pelas leis biológicas, mas espiritualmente unidos por todo o sempre. A meu pai, Francisco, jóia lapidada de honradez e coerência.

A meus filhos Milena, Matheus e Marina que juntos ao amor desta e de outras vidas Marisa tem sido a base de tudo o que se apresenta, com cumplicidade, amor e amizade.

Ao NPGA/UFBA, que através do Artur, dos grandes mestres, do Prof. Pinho e muito especialmente, ao Coordenador Sandro Cabral, incansável estimulador e apoiador por essência, todos responsáveis pela jornada.

Ao meu Orientador, Prof. Virgílio, quem soube dar a trilha na hora certa e fez toda a diferença neste Mestrado.

Aos colegas do MPA e aos locais que nos receberam com freqüência em nossos *happy hour*, por nos termos permitido ser amigos, em especial à Paulinha, Ruizão, Raquel, Cris, Alessandro, Maria, Wellington.....

RESUMO

O presente trabalho parte de um estudo de caso, em uma empresa petroquímica brasileira, envolvida em processo de mudança cultural em razão do contexto de fusão e integração de empresas. Neste cenário, investiga a percepção das pessoas sobre a influência de uma cultura forte e predominante na mudança cultural. Esta percepção é identificada através de uma pesquisa tipo *survey*, qualitativa e quantitativa, realizada através de questionário aplicado em amostra representativa das pessoas que vivenciaram diretamente o processo de mudança cultural do caso estudado. Na análise dos dados foi identificado que a cultura forte e predominante contribui sim para a mudança cultural em um ambiente de fusão e integração. Como complemento dessa confirmação, foi possível identificar na leitura qualitativa dos dados que essa influência é positiva. Os resultados foram comparados com estudos existentes na literatura e com pesquisas anteriores realizados no ambiente corporativo. Também foi abordada a influência de mudanças no ambiente físico de trabalho na mudança cultural. Como impactos gerenciais do estudo foi possível concluir que a existência de uma cultura dominante associada à sua prática efetiva são condições necessárias e indispensáveis para uma estratégia de gestão de mudança, porém, somente elas não garantem o sucesso. O exercício adequado do papel da liderança, reforçado pelo exemplo na prática dos valores e princípios da cultura dominante, constitui um caminho crítico para lograr êxito na execução dessa estratégia.

Palavras-chave: Mudança Cultural, Cultura predominante, Fusões e aquisições de Empresas, Liderança.

ABSTRACT

This thesis shows a case study in a Brazilian petrochemical company which is involved on a culture change process due to a company's merger and acquisitions context. On this scenario, it investigates the person's perception about the influence of a strong and predominant culture to the cultural change. In order to collect the data, a survey on the employee's perception have been used, in a qualitative and quantitative study, performed through a questionnaire applied in a representative sample of employees who directly experienced the cultural change process in the current case study. The data analysis shows that a predominant and strong culture really contribute to a culture change in company's merger process. It was also possible to indentify by the qualitative analysis that this influence is positive. The results were compared with existing studies in the literature and previous researches realized in the corporative environment. It was also broached the influence of physical ambience changes in the cultural change. In a managerial point of view, the results of the study showed that the existence of a strong and predominant culture and its effective practice are mandatory conditions to manage the cultural change process strategy. Their presence however does not guarantee the success in the process. The exercise of a proper leadership reinforced by this culture's value and principles practice are critical to achieve this strategy.

Keywords: *Cultural change, Predominant culture, Companies merge and acquisitions, Leadership.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Elementos da Mudança Cultural – Schein, E. (2001)	31
Figura 02 – Manifestações da cultura em diversos níveis de profundidade - Hofstede (1991)	32
Figura 03 – Modelo de análise utilizado	42
Figura 04 – As Certezas Profundas de Schain versus instrumento	44
Figura 05 – Modelo de Pesquisa utilizado	45
Figura 06 – Resultados Consolidados	60
Figura 07 – Modelo de Integração Cultural no caso estudado -	91

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Tabela 1 – Qualificação da População e Amostra	59
Tabela 2 – Correlação de Spearman com comparação de fatores	83
Tabela 3 – Vinculações Teóricas por Dimensão	89

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	QUESTÃO DE PARTIDA	17
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	OBJETIVO GERAL	18
2.2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	18
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESCOLHA DO TEMA	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	CULTURA e CULTURA ORGANIZACIONAL	21
2.2	A CULTURA EM PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO	28
2.3	HIPÓTESES	34
3	O CASO ESTUDADO – CONTEXTO	36
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
4.1	PROPOSTAS CONCEITUAIS	41
4.2	MODELO DA PESQUISA	44
4.3	ESCOLHA DA METODOLOGIA	45
4.3.1	O MÉTODO GREAT PLACE TO WORK	46
4.4	VARIÁVEIS E PERGUNTAS DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	47
4.5	AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS	56
4.6	MENSURAÇÃO E VALIDAÇÃO DE VARIÁVEIS	57

5	ANÁLISE DE RESULTADOS	58
5.1	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	58
5.2	ESTRATIFICAÇÃO DA AMOSTRA	58
5.3	ANÁLISE CONSOLIDADA	59
5.4	ANÁLISE DETALHADA	62
5.5	CORRELAÇÃO	81
5.6	AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO	84
5.7	RESUMO DA ANÁLISE DA HIPÓTESE	86
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
6.1	CONTRIBUIÇÕES	87
6.1.1	VINCULAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA	87
6.1.2	MODELO PROPOSTO	90
6.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	91
6.2.1	PRÁTICA DO MODELO DE INTEGRAÇÃO CULTURAL	91
6.2.2	AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO	93
6.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES	93
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE	98

1 INTRODUÇÃO

No contexto da globalização, as organizações contemporâneas são desafiadas de forma incisiva e recorrente a construir alianças estratégicas que assegurem vantagem competitiva no enfrentamento de seus mercados, a partir das suas competências essenciais, em sua dinâmica e em vista da sua sobrevivência e crescimento.

O fenômeno das fusões e aquisições no ambiente corporativo tem sido observado em escala crescente. Muita atenção tem sido dada às sinergias financeiras, ganhos de escala e desenhos estruturais que confirmam a magnitude e a agilidade necessárias o enfrentamento dos grandes desafios. Entretanto, pouca importância tem sido dada à gestão da mudança cultural decorrente do choque de culturas entre as organizações que se integram.

A complexidade em processos de fusões e aquisições tem demandado dos dirigentes das organizações cada vez mais atenção e preocupação na medida em que é vital o nível de competência da organização em resolver as ambigüidades e problemáticas advindas do choque de organizações que se conjugam em processos de fusões e integrações.

Este fenômeno tem ensejado um campo de estudo para a academia ainda pouco explorada e compreendida. Autores como Edgar H. Schein (2001), Hofstede (1991), Barros (2000) e Lawrence Schein (2001) tem se aprofundado nas formulações acerca do entendimento da fenomenologia cultural em organizações em momentos de fusão, destacando aspectos comportamentais das pessoas envolvidas e o modo de gestão organizacional envolvidos. Observa-se que não há significativa convergência quanto às conclusões e conceitos, entretanto existe a certeza de não há como se falar em fusão e integração de empresas sem se considerar em alta relevância os caracteres culturais.

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 reforçados e confirmados 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.

No setor petroquímico cujo mercado é especialmente globalizado, ocorre intenso processo de reestruturação, especialmente no Brasil em face da reformulação no modelo da petroquímica nacional. Neste cenário, a criação da Braskem em 2002 tem especial realce já que passou a reunir em uma grande corporação as principais indústrias petroquímicas no Brasil, em sua primeira e segunda geração.

O presente estudo de caso aborda a Braskem, focando a Unidade de Petroquímicos Básicos localizada em Camaçari Ba, unidade essa egressa da antiga COPENE - Petroquímica do Nordeste. Focado na mudança cultural, aprofunda a análise a partir da percepção por parte dos integrantes que viveram a realidade da COPENE com seu modelo de gestão empresarial e que em fevereiro de 2010 permaneciam atuando no mesmo ambiente físico, cognitivo e psico-social da Empresa.

Em torno da Braskem foi construído não só um novo modelo estratégico de posicionamento da Petroquímica brasileira. Foi construído com esse processo societário um relevante exemplo de mudança cultural o que propicia um campo fértil de observação, pesquisa e experimentação sobre o fenômeno da gestão da mudança cultural, bem como sobre a formulação de estratégia para disseminação de cultura organizacional forte e predominante.

O instigante caso estudado vem elucidar a visão das pessoas sobre o processo de mudança cultural vivenciado e a sua percepção sobre a prevalência da cultura predominante da organização Odebrecht fundamentada em sua tecnologia empresarial.

O estudo foca, desse modo, a transição entre modelos de gestão e culturas organizacionais ambigualmente distintos, entre o viés de origem estatal da COPENE e o processo de aprendizado de uma cultura tipicamente capitalista privada, baseada na meritocracia e edificada a partir de bases e identidade cultural consolidada e forte, que se sustenta no empresariamento do negócio, em resultados, no processo de comunicação, nas pessoas e no papel da liderança educadora.

1.1 QUESTÃO DE PARTIDA

O mercado da petroquímica é caracterizado pela alta competitividade. Como commodities, o mercado relevante é o mundial, vez que os preços não são definidos localmente, mas a nos mercados mundiais. Em razão disso, a competitividade da indústria se dá na medida de sua musculatura e ganhos de escala trazidos com sinergias entre empresas que se integram para competir globalmente. Essa lógica de mercado e o empreendedorismo do empresariado brasileiro deram origem ao redesenho da petroquímica nacional em torno da Braskem.

Em 2002 foi iniciado o processo de reformulação do modelo da petroquímica nacional com a integração em torno da Braskem entre as empresas da primeira geração da petroquímica - COPENE com a segunda geração, Nitrocarbono, Opp, Trikem, Proppet e Polialden. Essa movimentação trouxe em seu processo importante aprendizado o qual pôde ser empregado quando da aquisição do controle acionário da Politeo em 2006.

Com características diferenciadas, já em 2007 se deu a incorporação da Central de Matérias Primas do pólo petroquímico do sul, a COPESUL, agregando em seguida ainda no Sul a Ipiranga Petroquímica, Ipiranga Química, Refinaria de Rio Grande e a Petroquímica Triunfo. Consolidando a concentração da petroquímica nacional, a Braskem adquiriu a QUATTOR, conglomerado de empresas petroquímicas que respondem pelos pólos de São Paulo, antiga PQU-Petroquímica União e Suzano petroquímica e do Rio de Janeiro, antiga Rio Polímeros, além dos projetos de pólos do Rio, COMPERJ e de Pernambuco, SUAPE. Mais recentemente ainda, a Braskem está realizando a internacionalização de suas atividades.

Segundo Edgar Schein (2001), “do ponto de vista teórico uma má adaptação cultural nos processos de fusão, aquisição ou *joint ventures* representa riscos tão grandes quanto à má adaptação financeira, de produto ou de mercado”.

A partir da vivência pessoal em todo o processo de trabalho que originou a BRASKEM, desde a elaboração da “fotografia” inicial até a unificação das práticas e políticas de gestão de pessoas, passando pela atuação em papéis de liderança em áreas corporativa e de apoio à linha em unidades de negócios, especialmente em

Petroquímicos Básicos e sendo egresso da Copene onde atuo a 25 anos que me vi instigado e intrigado em desenvolver este estudo.

Estudo este que associa os princípios, conceitos e valores da TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht, com a mudança cultural significativa observada ao longo dos anos de 2002 até 2010, culminando com o momento presente, questiona-se:

- a) Como uma cultura forte e predominante influencia a mudança cultural em contexto de fusão e integração de empresas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Investigar a percepção das pessoas sobre a influência de uma cultura forte e predominante no processo de mudança cultural em um contexto de integração e fusão de empresas.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Investigar a partir da percepção das pessoas a consistência e robustez da cultura predominante em seus diversos níveis.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESCOLHA DO TEMA

A principal justificativa do anteprojeto reside na assertiva de que a falta de domínio sobre aspectos objetivos e simbólicos envolvidos em integração de culturas em fusões de empresas pode colocar em cheque o sucesso do negócio.

A produção literária, especialmente a acadêmica, tem demonstrado o insucesso gestão dos processos de integração cultural, restando às pessoas e ao negócio seqüelas importantes. Segundo Barros (2000), há muita retórica sobre a tratativa das questões culturais em fusões de organizações, 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” (BARROS, 2000). Cuida-se antes de sinergias financeiras, tributárias e de processos de trabalho, com a redução de postos de trabalho e precarização das condições de trabalho e do emprego, que daquelas decorrentes da conjugação das competências e potencialização das virtudes das diferentes culturas.

Com a globalização, as organizações contemporâneas, especialmente no setor petroquímico, alvo do estudo de caso demandam ter porte e escala para competir no mercado relevante internacional. Em sua dinâmica e em vista da sua sobrevivência e crescimento, são desafiadas de forma incisiva a construir alianças estratégicas através de processos de fusões e integrações organizacionais, visando assegurar vantagem competitiva na ampliação e no atendimento de seus mercados.

Em áreas de atividade que empregam tecnologias complexas e de alta periculosidade, como a indústria petroquímica, é vital o nível de competência da organização em resolver as ambigüidades e problemáticas advindas do choque de culturas moldadas nas matrizes de aprendizado organizacional das diversas Unidades.

No caso da BRASKEM em Camaçari, a estratégia da alta administração era explicitada com o foco nas pessoas e no modelo de gestão baseado na Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO. A gestão da mudança cultural tinha como premissa o estabelecimento de clima organizacional favorável à mudança cultural, de forma consistente e sustentada. Isto se daria através de dois conjuntos de ações: i) a efetiva prática da TEO e dos seus princípios, como respeito aos empregados, liderança presente e educadora e processo de comunicação consistente; e ii) intervenção incisiva no ambiente físico de trabalho com a aplicação de vultosos investimentos na melhoria do espaço físico de trabalho enquanto expressão de respeito e reafirmação concreta dos princípios da TEO.

Como processos de fusões e integrações vão ocorrer com tendência forte na BRASKEM, bem como em outras organizações, essencial é reduzir a entropia do sistema organizacional quando associada ao processo de mudança cultural, tomando a vivência da Braskem em Camaçari como plataforma para construir modelos estruturados, com base em referenciais teóricos consistentes e abrangentes, modelos esses que, replicáveis e ajustáveis às contingências específicas, potencializem o êxito em movimentações organizacionais presentes e futuras.

Em resumo, a situação que justifica o presente estudo é o contexto de fusão e integração de empresas que proporciona um encontro de culturas e de cuja gestão e direcionamento estratégico podem determinar o sucesso ou insucesso da mudança cultural. Em última análise, o legado do estudo constitui-se numa orientação para que o fenômeno estudado possa ter as suas condições replicadas em outros processos futuros de integração e fusão de empresas, considerando-se os aspectos seguintes:

- a) A globalização do mundo contemporâneo demanda escala e porte, melhor ainda, “musculatura” para que uma empresa petroquímica possa competir num mercado mundial de *commodities* no setor estratégico que é o petroquímico;
- b) É inevitável e bastante previsível a profusão de processos de integração e fusões de empresas que são concorrentes para dar curso à busca da competitividade, a qual demanda escala e porte;
- c) Segundo as reflexões de Schein, E. (2001), devemos nos ater ao processo da mudança cultural em si e em sua complexidade e criticidade, mais do que simplesmente buscar as sinergias financeiras, tributárias e estruturais, para que estas mesmas sinergias não causem entropia no sistema organizacional e na cultura corporativa, seja pela precarização das condições de trabalho, seja pelos conflitos culturais e resistências às mudanças;
- d) Uma vez estudado o caso objeto desse trabalho, pode ser feita generalizações, padrões e se estabelecer condições para o domínio da situação atual e de futuros processos que envolvam encontro de culturas fruto de fusões e integrações organizacionais.

Nas organizações integradas, maiores e com desafios ainda maiores, a sua capacidade e velocidade em integrar pessoas e culturas, em ambiente organizacional propício, com comprometimento e satisfação constitui diferencial competitivo bastante expressivo, quando não condição mesma de sobrevivência, pois também são imperativos os condicionantes financeiros, mercadológicos, tecnológicos, e, dentre outros, os psicológicos e sociais dos indivíduos que compõem a organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA e CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura

Na antiguidade a palavra cultura significava cultivo da terra e teve origem no latim *colere*, segundo Zanelli (2004). Já Souza (2004) traz outra palavra originária do latim, *cultura,ae*, ação de cuidar, tratar, venerar. Deste a antiguidade até a atualidade a inquietação com a necessidade de compreender as diferenças de comportamento das pessoas e das nações foi conferindo outro significado à palavra cultura (ZANELLI, 2004).

Segundo o vocábulo inglês *culture*, que “visto na perspectiva etnográfica, significa os conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como ser social. Tal conceito teve o mérito de aglutinar em uma única palavra as possibilidades de realização do ser humano, além de evidenciar que a cultura é aprendida, ou seja, os hábitos e os costumes de um agrupamento social não representam aquisições inatas, meramente repassadas via mecanismos biológicos. Pelo contrário, são produtos de um processo de construção sócio-histórica (LARAIA, 1977).

Visitando o Aurélio Buarque de Holanda (1999, p.591) encontra-se uma definição que corrobora com a visão anterior: 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”.

Como destaca Souza (2004), a sociologia e a antropologia são as ciências que mais se aprofundaram do conceito de cultura.

A visão sociológica trazida pela concepção de Berger e Luckman (1967), parte do entendimento de que a vida cotidiana se apresenta aos homens como uma realidade ordenada, de modo que os indivíduos partilham um senso comum sobre a realidade,

como se esta pré-existisse a eles próprios. O universo simbólico formado de elementos cognitivos e normativos, explica e justifica a ordem estabelecida. As pessoas percebem a “realidade” e de modo comum a realidade em que estão inseridas. Este 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 visão antropológica, destaque para Claude Lévi-Strauss (2000) que concebe 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). Dialogando com as idéias de Lévi-Strauss, Souza (2004) pondera que a grande tarefa da antropologia é descobrir os princípios da mente que geram esses sistemas simbólicos, pois que esses mesmos sistemas conduzem o processo de complementação do homem pela cultura, vez que o homem é visto como dependente da cultura.

Sintonizado com a perspectiva da antropologia social, Hofstede (1997) é lembrado por Souza (2004) como expoente da concepção moderna do tema cultura, já que ele defende ser a cultura um tipo de “software mental” que determina os valores e práticas de um grupo social. Segundo suas conclusões, mesmo a cultura de um grupo pode ser modelada com uma metodologia cognitiva. Segundo Hofstede (1997, p.5) a “cultura é sempre um fenômeno coletivo porque ela é, no mínimo, partilhada por 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” (HOFSTEDE, 1997). Nessa perspectiva de Hofstede (1997), pode-se traçar um paralelo com o objetivo desse estudo e retirar subsídios para entender que a cultura é aprendida, ela não é herdada, donde se deduz que em processos de fusão e integração de empresas a mudança cultural é uma probabilidade sustentada em bases teóricas consolidadas.

A profundidade do entendimento conceitual de cultura é alcançada quando chegamos à utilização do termo na acepção contemporânea através de Tylor (1987) no livro *Primitive culture* em 1987: “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” (TYLOR, A877). Em cima de tal definição, Aktouf (1994) formula a sua síntese:

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 pessoa em uma coletividade, distinta das outras. (IBID. p 50)

Cultura Organizacional

Nesse nível de entendimento, podemos passar a abordar o tema cultura no mundo corporativo, ou a Cultura organizacional.

Edgar H. Schein, Doutor em Psicologia Social (1952) pela Universidade de Harvard é, sem dúvida, um dos principais autores no tema “cultura organizacional” e mais especificamente se destaca com a sua abordagem sobre a cultura corporativa quando as culturas se encontram em razão de fusões, aquisições, *joint ventures* e outros processos de integrações entre organizações. 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 Edgar 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 funcionou 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)

Edgar Schein é conferencista e professor emérito de administração da *Sloan School of Management, de Massachusets Institute of Tecnology*. Em obra mais recente, Edgar Schein (2001, p. 32) aprofunda esse conceito de cultura corporativa salientando para o perigo de super simplificar o entendimento do que venha a ser a cultura e, por isso, ele enuncia que a melhor forma de pensar a cultura é perceber que ela existe em vários níveis, que vão do muito visível ao muito tácito e invisível.

Conforme a formulação teórica de Edgar Schein (1999), são três os níveis de cultura corporativa:

- **ARTEFATOS** – São as estruturas e processos organizacionais visíveis, perceptíveis pela cognição e difíceis de decifrar.
- **VALORES CASADOS** – São as estratégias, objetivos e filosofias inerentes a uma dada cultura - justificativas adotadas.
- **CERTEZAS BÁSICAS FUNDAMENTAIS ou CERTEZAS PROFUNDAS** – São representadas pelo inconsciente, pelas crenças, percepções, pensamentos e sentimentos pressupostos, estando situadas no nível mais profundo, como última fonte determinante de valores e ações.

Apreciando a formulação de Edgar Schein (1999), quanto à análise dos níveis de cultura organizacional, Zanelli (2004) destaca que no nível mais superficial e visível encontram-se os artefatos visíveis e as criações, compreendendo o ambiente físico da organização, o seu *layout*, sua arquitetura, tecnologia, conceito de disposição dos escritórios, procedimentos, declaração de valores. Edgar Schein (1999) considera particularmente complexo e recomenda tomar muito cuidado em lidar com a análise da cultura organizacional nesse nível este nível que de superficial tem muito pouco, vez que não são facilmente decifráveis os conceitos, a lógica subjacente que governa os comportamentos derivados do ambiente físico.

No nível dos artefatos visíveis que o próprio Schein, E. (1999) denomina de valores aparentes ou esposados, o que denota a delicadeza que é lidar com este nível que traz os valores idealizados ou racionalizados que as pessoas desejam e entendem ser mais corretos, mas que não praticam no cotidiano, distanciando o discurso da prática, o que joga contra a credibilidade na organização. No mais das vezes, as reais fontes explicativas que motivam os comportamentos podem permanecer encobertas e escamoteadas.

Se tais valores não são efetivamente praticados, além do comprometimento da credibilidade, sustentam-se as causas de insatisfação das pessoas com a organização

impactando negativamente no ambiente de trabalho. Por outro lado, se as pessoas percebem na prática que as lideranças, especialmente a liderança maior da organização, praticam de fato os valores espousados, estes serão valores realmente praticados e arraigados, podendo chegar a significar o essencial da identidade de uma organização.

Para Edgar Schein (2001), 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.

Interessantes estudos feitos em torno da cultura em ambiente corporativo foram desenvolvidos também por Laurence Schein (2000, 2001), Ph.D. pela *University of Pennsylvania* em suas produções agrupadas em *The Conference Board*. Ele considera que a cultura corporativa deva constituir o principal desafio de gestão em todos os ramos de negócios e ambientes de trabalho, independentemente do tamanho, estratégias, tipo de atividade e situação financeira. A medida do sucesso nesse desafio é a medida da competitividade e sobrevivência da organização.

Dois importantes dos estudos de Laurence Schein (2001, 2000) vieram elucidar o processo de mudança cultural na perspectiva das organizações e das pessoas.

Edgar Schein (2001) trata da superficialidade com que tenta definir como sendo a cultura corporativa, considerando sua enorme complexidade e aconselhando que se deva compreender e administrar a mudança cultural em ambientes de fusão e integração partindo-se do entendimento de que existem três níveis de cultura.

O primeiro nível é o que Schein, E. (2001) chama de artefatos, que é o que se constitui mais fácil de observar em uma organização, são suas estruturas e processos. Nesse nível, a cultura é muito clara e tem impacto emocional imediato, entretanto, não

permite ao observador enxergar a natureza nem a essência da organização. Daí que ele aprofunda-se no segundo nível que é o que contempla as estratégias, as filosofias e objetivos das organizações, o que ele denominou de “valores casados”. Entretanto, a compreensão profunda da cultura de uma organização se dá quando se adentra no terceiro nível estipulado pelo autor que é o das certezas básicas, ou certezas tácitas, composta de crenças, pressupostos, percepções, pensamentos e sentimentos construídos no curso do processo de uma dada cultura, em sua história, nas crenças e valores dos fundadores que a tornaram bem sucedida.

“Em outras palavras, a essência da cultura organizacional são esses valores, crenças e certezas aprendidas em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso” (SCHEIN, E., 2001). Existe sim um processo de aprendizado compartilhado no qual pela repetição e por serem tais valores e princípios praticados pelas gerações, deixam os mesmos de pertencer ao repertório dos seus fundadores e líderes e passam a ser tidos como corretos porque os mesmos levaram a organização ao sucesso, passando a ser valores coletivos.

Por fim, Schein, E. (2001) resume que cultura corporativa são as certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas modelam seu comportamento. Enfim, a cultura é profunda, é ampla e é estável, pois “os membros de um grupo querem se agarrar a suas certezas culturais porque a cultura dá um sentido á vida e a torna possível” (SCHEIN, E., 2001).

As conclusões dos estudos de Laurence Schein (2001), corroborados com os ensinamentos de Edgar Schein (1999), são os de que a cultura corporativa pode ser modificada e administrada, entendendo as forças que atuam e como e o que gerenciar. Schein, L. (2001) atribui à liderança estabelecer que objetivos devam ser buscados, que recompensas oferecer, como usar os processos de comunicação formal e informal e quais alianças e estilos programar.

Em sua obra “Guia de sobrevivência da cultura corporativa”, Schein, E. (2001), complementa seus estudos dos livros “*Organizational Culture and Leadership*” de 1992 e 1985, segunda e primeiras edições, respectivamente, aprofundando seus argumentos a partir do entendimento de que a cultura corporativa influencia no desempenho da

empresa. Tal é a relevância do estudo da cultura corporativa que Schein, E. (2001) prevê conseqüências imprevisíveis e indesejáveis caso o processo decisório não esteja sustentado no conhecimento e ciência das forças culturais operantes. Daí argumenta que levar a cultura a sério é, portanto, antecipar as conseqüências e escolher se são desejáveis ou não.

A discussão sobre conceitos sobre cultura organizacional é instigante e apresenta inúmeras acepções, e como pondera Souza (2004):

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 (IBID. p.25)

Para Zanelli (2004), nas organizações, a cultura se expressa na teia de significados tecida pelos próprios participantes. Os significados compartilhados, elaborados no próprio processo histórico de construção da organização são gradativamente produzidos nas relações estabelecidas entre os diversos atores do cenário organizacional. A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que inclui controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento. Estes mecanismos produtores de símbolos e significados são compartilhados pelos atores do sistema cultural. Logo, estudar cultura é estudar um código de símbolos partilhados pelos membros dessa cultura.

Segue Zanelli (2004) em sua formulação teórica afirmando que a cultura organizacional é formada para atender a dois desafios comuns a todas as organizações; i) problemas de integração interna de natureza sócio emocional dos membros do grupo social, que visam responder como estabelecer e manter relações de trabalho efetivas entre as pessoas; e ii) problemas de adaptação externa e sobrevivência (SCHEIN, E., 1985) que provocam as pessoas da organização o desafio de buscarem um posicionamento estratégico no contexto externo e flexibilidade para adaptação a freqüentes mudanças nesse mesmo contexto.

Importante debate é estabelecido no campo teórico na discussão levantada sobre cultura entre “algo que a organização é” versus “algo que a organização tem”. A primeira abordagem, “mais acadêmica” porque se volta para o entendimento da cultura, apoiando-se numa abordagem sintética. Para Souza (2004), a segunda é uma abordagem analítica e uma preocupação com a mudança e conduz a uma linha de estudos que promove um exame das culturas organizacionais como sistemas compartilhados de significados, pressupostos e valores implícitos. Nesse debate, Schein, E. (2000) considera que ambas as perspectivas são complementares e devem ser consideradas quando se analisa uma culturas organizacionais. Para Edgar Schein, a cultura pode ser entendida como um “estado” de determinado sistema, desde que se parta do entendimento de que este sistema é dinâmico e está continuamente evoluindo. Para Edgar Schein:

“Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender a 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.” (SCHEIN, Ed, p. 20)

Ainda segundo Edgar Schein, a cultura enquanto sistema em permanente evolução cuja direção é resultante de diversos fatores como: i) mudanças na dinâmica interna do sistema social; ii) mudança físicas e tecnológicas do ambiente externo; e iii) mudanças devido a circunstâncias históricas no contexto do sistema.

2.2 A CULTURA EM PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO

Estreitamente associada ao fenômeno da globalização, o qual demanda das organizações porte e musculatura para competir em mercados globais, os processos de fusões e aquisições tem se tornado freqüente nas organizações ao nível mundial. No

Brasil, onde focamos nosso estudo, mais detidamente no setor petroquímico, esta é uma realidade inexorável.

Diversos pesquisadores e pensadores têm contribuído fortemente para entender este fenômeno macroeconômico sob a ótica do como fazer a transição entre as culturas existentes antes da integração das organizações e a cultura conseqüente de todo o processo. Nesse particular, Edgar Schein (1999 e 2001), Hofstede (1999), Laurence Schein (2001), Rosseti (2001), dentre outros autores, tem abordado o tema de forma intensa gerando conteúdo bibliográfico que ajuda aos estudos e pesquisas vinculados aos reflexos para a cultura corporativa das fusões, aquisições e *joint ventures*.

Desnecessário trazer as evidências do crescente fenômeno de fusões e integrações de organizações. Mas é essencial destacar a necessidade de que seja efetiva a gestão da mudança cultural, enquanto papel da liderança e estratégia do negócio, como concorda Schein, E. (2001) e Schein L. (2001). Como nos traz a categórica afirmação de Schein, E. (1999) no sentido de que os líderes devem fazer a análise cultural como elemento central para a decisão inicial sobre fusão/aquisição, conferindo a importância de mesma magnitude que análises financeiras, de produtos ou de mercado.

Schein, E. (2001) salienta a relevância do entendimento das questões culturais em fusões e aquisições quando as culturas da adquirente e da cultura existente antes da criação da nova empresa se misturam. Nesse encontro de culturas, três padrões são possíveis: dominação, separação ou mistura.

A possibilidade de uma cultura dominar a outra é mais explícita quando uma empresa adquire a outra e quando a adquirente possui uma cultura forte e consolidada, tal como ocorreu na formação da BRASKEM, consolidando-se a cultura em torno da Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO.

A manutenção de culturas separadas é característica de muitos processos de formação de conglomerados que permitem a manutenção da identidade das diversas partes que a compõe.

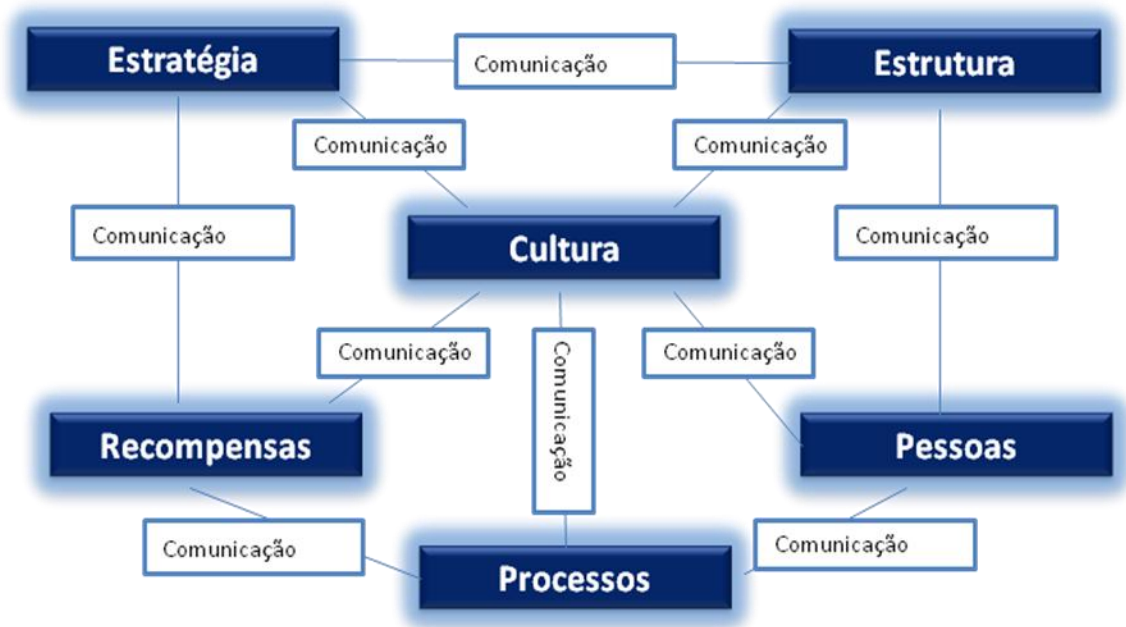
Quando a estratégia de integração de organizações busca usarem o que há de melhor em cada das duas ou mais culturas, cria-se condições que podem favorecer à

mistura ou integração das culturas, condição essa teórica e de difícil constatação prática por ser processo muito complexo e questionável, segundo Schein E. (2001).

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.

Na mesma linha de pensamento e Edgar Schein (1999), Laurence Schein (2001) entende que cultura é uma das chaves para o sucesso de um negócio, tanto quanto o capital, o trabalho, produtos, serviços, infra estrutura operacional e de finanças, vendas e mercados. A cultura exerce grande influência nos negócios e ela própria é muito influenciada por mudanças na economia e no sistema regulatório, por novas tecnologias, atuando como ferramenta de gestão. De forma didática, Laurence Schein (2001) relaciona os elementos da mudança cultural que a seu ver é composto de estrutura, pessoas, processos, recompensas e estratégias, todos esses elementos conectados através de processos de comunicação, como esquematizado na figura 1 a seguir:

Figura 1 – Elementos da Mudança Cultural



Fonte: Adaptação própria ao trabalho de Schein, Laurence (2001)

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, E., 2001), parece ser comum aos acadêmicos e empresários, mas o seu entendimento e administração ainda transitam em terreno acidentado. Para Schein, E. (2001) 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

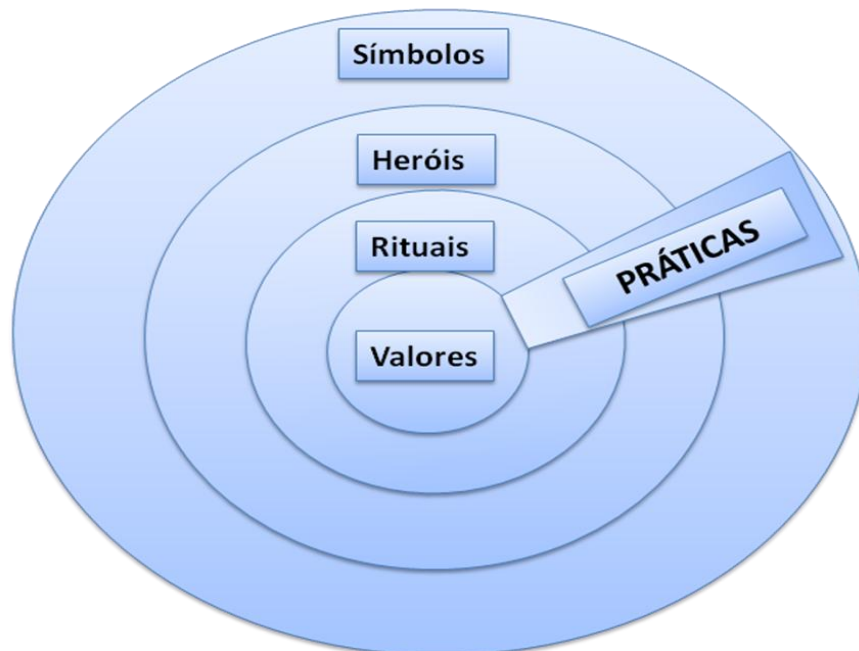
torna possível avaliar seu impacto no outro, sua compatibilidade, a possibilidade de mudança, de convivência, etc.

Abordando a ocorrência de choques culturais, Weber (2000) associa estes fenômenos e sua 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), igualmente explora o tema “choque cultural” como um evento contínuo que possui fases em intensidade variadas.

Como lembra com bastante propriedade Souza (2004), 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 2 – Manifestações de cultura em diferentes níveis de profundidade



Fonte: Adaptação HOFSTEDE, 1991, P.9.

As diferenças encontradas por Hofstede (1991) levam a crer que, de fato, é necessário grande reflexão e planejamento para evitar perder tempo e dinheiro nos processos de fusões e aquisições. Barros (2005), aponta que os processos de fusão e aquisição estão entre os que decididamente provocam uma mudança cultural, posto que não raramente ocorram 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.

Quanto às questões culturais em fusões, aquisições e *joint venture*, Schein, E. (2001) salienta a pouca importância que é dedicada à cultura existente antes da criação da nova organização, colocando-se o entendimento das culturas que irão interagir como elemento chave para evitar o choque cultural.

Edgar Schein (2001) afirma que, quando culturas se encontram, “só existem três possibilidades lógicas: dominação, separação e mistura”:

- a) Para Schein E. (2001), a cultura dominar a outra é característico quando uma empresa adquire a outra, tendo a experiência demonstrado que sempre a adquirente domina a outra. A medida para que estes processos não tragam choques culturais é o atributo da cultura do adquirente ser forte e reconhecida e que no processo de gestão da mudança cultural haver *expertise* e uma estratégia que suporte a mudança.

- b) A manutenção de culturas separadas é outra possibilidade quando, por exemplo, um conglomerado permite que as subsidiárias mantenham suas identidades.
- c) As culturas misturadas previstas por Schein E. (2001) ocorre quando há a mistura ou integração de culturas, o que é um processo complexo que pode se dar com a criação de um novo conjunto de valores, aproveitando-se das “melhores práticas de cada” uma das organizações. Mas salienta que na maioria das vezes se faz uma integração superficial, restrita a sistemas e procedimentos, sem entrar no âmago da questão cultural.

“A cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. É o resíduo do sucesso” (SCHEIN, E., 2001, P.45).

Schein, E. (2001) ainda ensina como decifrar a cultura de uma empresa, firmando que as certezas culturais são tácitas e inconscientes que se pode decifrá-la seguindo os passos seguintes: a) definir o problema do negócio como algo que gostaria de consertar; b) rever o conceito de cultura nos três níveis, dos artefatos visíveis, dos valores e das certezas profundas e tácitas; c) identificar os artefatos; d) identificar os valores; e) comparar os valores com os artefatos; e f) avaliar as certezas compartilhadas e profundas.

Edgar Schein (2001) ainda trata do processo de gestão da mudança cultural, o que ele trata como “dinâmica da mudança transformadora”, que são as dinâmicas psicológicas e sociais. Ele ainda adapta de Beckhard e Harris, 1987, um mapa do processo de gerenciamento da mudança.

2.3 HIPÓTESES

Edgar Schein (2001), em sua obra “Guia de sobrevivência da cultura corporativa”, a qual revisita os conceitos esposados em obra anterior “*Organizational Culture and Leadership*”, considera preponderante a probabilidade em fusões e aquisições de uma cultura (da organização adquirente) se sobreponha às outras e se

torne preponderante. Tal fato ocorreu na BRASKEM, consolidando-se a cultura em torno da TEO, não só pelo fato de ser a Odebrecht a adquirente, mas principalmente pelas características fortes e dominantes da TEO.

Corroborando com essa visão de profundidade e robustez dos princípios e da prática da TEO que constitui a base cultural da Braskem, como assim definido pelo próprio Conselho de Administração desde a sua criação, quando em 2002 o então Líder Empresarial José Carlos Grubisich assim declarou "[...] 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".

Não há dúvida de que a integração cultural em bases consistentes é essencial para o sucesso do processo de fusão e integração, o que é reafirmado que uma má adaptação cultural nos processos de fusão, aquisição e *join ventures* representa um risco tão grande quanto uma má adaptação financeira, de produto ou de mercado (SCHEIN, E., 2001).

Com base nos estudos teóricos e no pressuposto de que a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) é uma cultura forte, predominante e aderente, supõe-se a hipótese pareada, apresentadas a seguir:

A) Uma cultura forte e predominante não contribui para a mudança cultural em um ambiente de fusão e integração na percepção dos entrevistados.

A') Uma cultura forte e predominante contribui para a mudança cultural em um ambiente de fusão e integração na percepção dos entrevistados.

3 O CASO ESTUDADO - CONTEXTO

A Braskem foi criada em 2002 com a integração de seis empresas petroquímicas: Copene, OPP, Trikem, Proppet, Polialden e Nitrocarbono. A UNIB, Unidade de Insumos Básicos é a antiga Copene, a maior central de matérias primas do Brasil, que havia sido adquirida pelo Grupo Odebrecht em 2001. Por este motivo, tratar do histórico de formação cultural da UNIB implica em conhecer um pouco da história da Copene.

A Copene foi inaugurada em 1978 como parte fundamental do projeto Brasil-Potência concebido pelo regime militar no final dos anos sessenta. Ela foi o núcleo do segundo pólo petroquímico brasileiro, após o de São Paulo em Capuava, em 1971. O objetivo do Governo, na época, era tornar o país auto-suficiente na produção de petroquímicos. A Copene era essencial neste projeto, produzindo grande parte dos insumos básicos consumidos no Brasil, além de todo o vapor d'água, eletricidade e água tratada necessários para o seu próprio consumo e de numerosas empresas de segunda geração do pólo.

Provavelmente, foi a influência do regime militar sobre o projeto que legou à Copene um de seus traços culturais marcantes: relações hierárquicas e autoritárias. Depoimentos neste sentido foram fornecidos por diversas pessoas entrevistadas: “existiam na Copene graves problemas de comunicação e relacionamento entre líderes e subordinados”, “as pessoas eram réus e o chicote era a regra”, “a forma como as pessoas eram tratadas era muito autoritária e militarista”. A lógica de gestão era bastante hierarquizada e as relações de poder foram exercidas muitas vezes de maneira grosseira e agressiva: “era uma cultura do medo”, “eu não lhe pago para pensar”, “era um gritando e todos obedecendo”.

Para viabilizar o projeto de implantação do pólo, os militares conceberam um esquema tripartite no qual o governo, a iniciativa privada nacional e o capital estrangeiro se responsabilizariam pelos aportes de recursos financeiros, organizacionais e tecnológicos necessários. Além disto, o estado assegurava o retorno dos investimentos privados, nacionais e estrangeiros, através do oferecimento de uma

sólida reserva de mercado e do estabelecimento de uma política de fixação de preços baseada em aplicação de mark-up sobre os custos.

Esta receita contribuiu para a constituição de outras características culturais fortemente presentes na Copene. Em primeiro lugar, a participação significativa do governo no capital acionário da Copene, através da Petrobras/Petroquisa, deixou na organização traços típicos de empresas estatais: cultura de estabilidade com baixa orientação para resultados. Segundo integrantes na Copene existia uma cultura de muito pouca responsabilização individual. Com a Braskem aumentou radicalmente a exigência de competências, resultados e eficácia: “era como se tirasse o tapete dos pés deles”. Complementarmente, como o controle da Copene era exercido por um condomínio de empresas que eram também clientes dessa central de matérias primas, havia um conflito de interesses quanto à busca de lucros para a organização. Para as empresas controladoras, os produtos da Copene eram um dos maiores itens de custo, senão o maior, e o interesse essencial de todas elas era o de garantir continuidade de suprimento, com qualidade de produto, ao menor preço possível. Isto criou na Copene uma fortíssima orientação para processos como outro traço cultural marcante, pois era a atenção ao processo que garantiria a continuidade operacional e a qualidade do produto. Os custos, se subissem, podiam sempre ser repassados para os preços finais. Assim, não eram oferecidos estímulos à orientação para resultados, para a inovação e para a agressividade comercial: “a Copene era um ambiente integrado, com pouca responsabilização”, “aqui não havia foco em resultados”.

A orientação para processos tinha outra face bastante peculiar, além da correspondente baixa orientação para resultados: a despersonalização das responsabilidades. Os relatos dos entrevistados, assim como os registros do sistema de tratamento de desvios, mostram que, na ocorrência de erros, a culpa era sempre imputada a uma falha no processo: “quando acontecia um erro, o pessoal dizia que tinha sido um azar danado”, “as pessoas se desarmavam, se abriam, mas ninguém era responsável por nada”, “a responsabilidade de tudo era coletiva”. Por conseqüência, as recomendações resultantes eram para correção ou melhoria do procedimento aplicável, sem responsabilizações individualizadas. Esta conduta tinha amparo também no forte senso de corporativismo dos funcionários, em parte desenvolvido como mecanismo de

defesa contra as posturas autoritárias das lideranças: “apesar de tudo, o coletivo e as relações eram de aproximação”, “a empresa fazia happy hour”, “não tinha concorrência interna”, “vivíamos com um espírito de família”, “fazíamos amigos aqui”, “tenho saudades das nossas comemorações”, “era um grupo fechado, um circuito com característica de família”.

Durante os seus 25 anos de existência, a Copene produziu a maior parte dos seus petroquímicos básicos para clientes localizados no próprio pólo petroquímico de Camaçari. Isto exerceu uma significativa influência sobre a formação cultural dos seus integrantes. Em primeiro lugar, a relação com estes clientes relativamente pouco numerosos era mediada por contratos com duração média de dez anos. Isto reforçou a estabilidade como valor, em detrimento de uma postura agressiva diante do mercado. O fato da maior parte dos clientes estarem no próprio pólo, fisicamente ligados e dependentes do suprimento Copene, formou integrantes com uma visão de mundo muito limitada. A Copene foi freqüentemente descrita pelos entrevistados como uma empresa “tecnicista”, “centralizada”, “feudal”, “fechada”.

Em verdade, o entorno de Camaçari não era o único mercado da Copene. Uma pequena parte da produção era costumeiramente exportada. Ocorriam, entretanto, grandes oscilações de volume exportado de ano para ano, denotando que o mercado externo não era objetivo prioritário da empresa. Um pouco mais tarde, em 1992, a Copene ampliou seu raio de atuação geográfica através do fornecimento de etileno através de um duto com 500 km de extensão para a Salgema e a CPC, ambas em Alagoas. Estes fatos, contudo, não foram suficientes para ampliar a visão dos seus integrantes, que desenvolveram uma mentalidade de auto-suficiência, extremamente fechada e autocentrada.

Como inexistia mão-de-obra com formação petroquímica disponível para contratação, a empresa era responsável pela formação dos próprios funcionários, reforçando o viés de uma organização autocentrada, com pouca diversidade cultural. Para diminuir os custos de formação e treinamento, o turnover de funcionários era quase nulo e o emprego na Copene era visto como a ocupação de uma vida inteira.

Mais uma vez, isto reforçava o fechamento e a estabilidade que marcavam a cultura Copene: “o pessoal aqui achava que era o centro do mundo”.

Com o advento do Governo Collor e da sua política de abertura comercial, eliminação de subsídios e privatizações, a Copene foi forçada a implantar mudanças de gestão. A preocupação com os custos virou ordem do dia, pois os produtos precisavam ser competitivos com a alternativa de importação. A empresa experimentou então um processo simultâneo de aumento da produção, resultante da entrada em operação de uma segunda central, mais moderna e flexível, com a redução do quadro de empregados. Em 1991, a Copene chegou a ter 1.855 funcionários. Este número foi sendo paulatinamente reduzido desde então, num processo que continuou com a compra pelo Grupo Odebrecht. Em dezembro de 2009 a UNIB conta com 866 integrantes, a maioria dos quais formada na antiga tradição da Copene.

Como aporte relevante para contextualização da presente dissertação, é utilizado relatório com diagnóstico da cultura da UNIB, Unidade de Insumos Básicos da Braskem, consolidado em setembro de 2006. Portanto, estas considerações seguintes que estão posicionadas em setembro de 2006 servem de base importante para a contextualização do estudo.

Este relato apresenta os resultados que caracterizam o imaginário cultural da UNIB, ou seja, a cultura atual e desejada na percepção dos seus integrantes. A percepção é um processo psicológico que envolve outras operações mentais superiores como pensamento, memória e linguagem, que se organiza os estímulos integradamente dependendo do contexto onde ocorrem.

A capacidade humana para apreender a realidade exterior é limitada tanto por essa natureza do processo perceptivo quanto pela complexidade e caráter dinâmico do mundo. Conseqüentemente, a percepção, embora apresente estabilidade que oferece uma ilusão de realidade acabada e é sempre parcial. Além disso, a percepção social envolve processos transacionais entre os que percebem e os que são percebidos e por isso ela é uma atividade dinâmica.

Estudos desenvolvidos na área da percepção têm demonstrado a influência, não apenas do contexto, mas também da experiência passada do indivíduo para a configuração da sua percepção presente.

Cada pessoa na organização cria sua própria realidade que inclui medos, esperanças, frustrações, aspirações, ansiedades e crenças. Este é o corpus apresentado a seguir que é encontrado em relatório de diagnóstico cultural da empresa.

Embora a Braskem ainda não tivesse criado uma sólida identidade cultural, a percepção geral dos integrantes era de que ela era uma empresa excelente, promissora, de futuro, que oferecia muitas oportunidades de aprendizagem e crescimento: “a Braskem está dando certo e tem tudo para crescer”. As características mais marcantes percebidas são a intensidade e a urgência de como as coisas são feitas: “As coisas estão acontecendo na UNIB. A empresa está investindo. A Braskem quer que as coisas dêem certo”.

Para os integrantes, o elemento mais marcante do modo de fazer as coisas na Unib era a falta de planejamento, ou seja, a sensação de que tudo é urgente e que as pessoas trabalham “apagando o fogo” “Está muito distante de aqui ficar sem estresse. Tudo aqui é para ontem”, “As pessoas não planejam, apagam o fogo”, “Sinto que as coisas caem de pára-quedas. Por mais que eu diga que estou sozinho, abafado, ouço das pessoas: tem que fazer, tem que correr.”

Houve mudança no gerenciamento do erro. Antigamente não se procurava saber as causas: “era punitivo, agora é educacional”. O erro não é mais visto como um pecado que deve ser castigado. Se faz um reexame de processos para buscar as falhas. Os procedimentos são discutidos. Ainda assim permanecia certo receio de assumir os erros.

Para os informantes havia excesso de apresentações e reuniões. As reuniões eram produtivas, mas gastavam mais tempo do que deveriam. Porém, em reuniões com líderes, existia mais espaço para posicionamentos e questionamentos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos, o presente capítulo apresenta as propostas e o passo a passo do modelo de pesquisa utilizado. Posteriormente, ele discute a escolha da metodologia, a união da aplicação da pesquisa quanti-quali, as perguntas do instrumento de coleta de dados, em conjunto com o procedimento de amostragem.

4.1 PROPOSTAS CONCEITUAIS

Partindo das questões de partida e da pergunta formulada, “Como uma cultura forte e predominante influencia a mudança cultural de empresas”, foi formulado e aplicado questionário de 11 questões para amostra significativa de integrantes em dezembro de 2009, replicando oito das questões aplicadas em pesquisas realizada em 2003, 2004 e 2005, todas contendo os princípios básicos dessa cultura. Do grau de concordância com essas questões e da mudança ser observada entre 2002 ano da criação da Braskem e 2009, confrontando com os achados da pesquisa anterior entre 2003 e 2005, poderemos concluir sobre a disseminação e incorporação dos princípios e valores da cultura Odebrecht pelos integrantes.

O modelo de referencial teórico sustenta a abordagem dos artefatos, valores e certezas compartilhadas e profundas de Schein, E. (2001) e isso se torna possível quando para cada um dos aspectos ou afirmações que são princípios e valores da cultura dominante, é aprofundado com os entrevistados quais os fatores que contribuíram e em que ordem de importância para a mudança cultural percebida, assim como quais os aspectos que dificultaram a percepção da mudança cultural.

O modelo teórico não pretende aprofundar a discussão nem fazer a detalhamento da Tecnologia Empresarial Odebrecht, mas sim procurar entendê-la como uma cultura forte e dominante e, em qual medida, cada um dos fatores espontaneamente levantados pelos entrevistados contribuíram favorável e desfavoravelmente para a percepção da mudança cultural.

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 de análise que expressa esse pensamento:

Figura 3 - Modelo de análise utilizado



Fonte: Modelo do autor

O quadro acima representa a seqüência lógica do modelo de análise utilizado:

- A questão de partida “Como uma cultura forte e predominante influencia a mudança cultural de empresas?” coloca o tema e o problema;
- Com base na literatura estudada, assumimos que as “certezas básicas” de Schein E. (2001) estão explicitadas na TEO;

- c) O sucesso desse modelo e o fato dele ser à base de gestão da organização adquirente na fusão que criou a Braskem, tomamos como hipótese que o modelo de cultura da adquirente e seu modelo de gestão baseado na TEO 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 na Unidade de Insumos Básicos da Braskem, especificamente com empregados que foram egressos da antiga COPENE e permaneciam nas instalações e na organização que a sucedeu, que é a UNIB;
- e) A conclusão buscará verificar a percepção dos integrantes sobre a TEO em relação às hipóteses formuladas e o gradiente de mudança nessa percepção entre 2002 e 2009 nessa mesma Unidade – UNIB.

Adicionalmente, com base nas questões formuladas sobre a TEO no capítulo 1, 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 E. (2001) com os princípios, conceitos e critérios da TEO, já devidamente teorizadas e formuladas. Essa articulação sustenta o pressuposto assumido nessa pesquisa e valida a utilização desse questionário para fins de analisar a adoção dessa cultura na Braskem.

Figura 4 – As Certezas Profundas de Schain e o Instrumento de Coleta - Questionário

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 DA PESQUISA				
Q6, Q7, Q10, Q11	Q1, Q2, Q6, Q7	Q1, Q2, Q4, Q5, Q9, Q10	Q3, Q8, Q10	Q3, Q7

Fonte: Modelo do autor, adaptado de Souza (2004)

4.2 MODELO DA PESQUISA

Em consideração específica ao modelo apresentado, a operacionalização da pesquisa está baseada em dois procedimentos:

1. Análise qualitativa, das respostas abertas do instrumento de pesquisa;
2. Re-aplicação de uma pesquisa executada em 2003, 2004 e 2005 na atual Unidade de Insumos Básicos, UNIB, da BRASKEM, antiga COPENE, utilizando o mesmo questionário e colhendo a percepção das pessoas egressas da COPENE e que permanecem na Braskem, UNIB em dezembro de 2009, para analisar a evolução das respostas em um modelo pré-existente a fim de entender os aspectos atribuídos a cultura das organizações.

O modelo proposto utiliza do estudo de caso para construir um padrão de análise para a cultura empresarial, em processos de mudança, conforme a seguir:

Figura 5.: Modelo de pesquisa



Fonte: Modelo do autor

4.3 ESCOLHA DA METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos apresentados no primeiro capítulo, é necessário investigar a existência de relações propostas. Conforme confirmado por MALHOTRA (2004) no que diz respeito à metodologia, o sucesso da investigação está associado a replica da aplicação da mesma pesquisa, para definir o parâmetro de evolução e análise dos novos resultados. O sub-item 4.3.1 explica como é composto o método de mensuração proposto pelo Great Place to Work Institute.

Para mensuração da discussão do estudo, foram adicionadas ao questionário já existente dessa metodologia, duas novas perguntas antes de re-aplicado no ano de 2009. Estas perguntas, a décima e a décima primeira, foram criadas a partir da

discussão qualitativa com os formadores de opinião, em suas áreas de responsabilidade, da Braskem, UNIB - Unidade de Insumos Básicos.

A técnica utilizada para a formatação das perguntas, foi executado um grupo focal na unidade da Braskem, o critério de estratificação dos candidatos com uma configuração de respondentes; 42.1% de operação, 13.2% de Manutenção, 15.8% de Laboratório, 15.8% Administrativo/Liderança e 13.2% de Engenharia. Líderes de equipe e liderados não foram entrevistados em conjunto para evitar um viés nas respostas.

Foi um consenso de todos entrevistados que era preciso criar uma pergunta que resumisse as principais respostas encontradas, onde o entrevistado pudesse atribuir de forma direta uma associação para a mudança cultural na empresa. Essa demanda foi atendida com a décima pergunta do questionário.

Outro ponto que foi acrescentado ao método inicial, foi a décima primeira pergunta do questionário. Ela faz uma conexão direta com o a teoria, que afirma que o ambiente físico é um mecanismo de influência direta na mudança cultural, uma vez que além da estética da mudança, existe uma ética, um conceito, de respeito, transparência, clareza, integração e cuidado para com as pessoas.

4.3.1 O MÉTODO *GREAT PLACE TO WORK*

Inicialmente o trabalho teve por base uma pesquisa executada na então COPENE por uma empresa de consultoria, utilizando a metodologia do Great Place to Work Institute - GPW.

A base desta metodologia de pesquisa utiliza uma escala de 05 grupos para fazer sua avaliação de resultado, são eles: credibilidade, imparcialidade, respeito, orgulho e camaradagem. Inicialmente, a pesquisa teve por objetivo abordar a satisfação das pessoas na empresa buscando-se identificar no mercado as melhores empresa para se trabalhar. Entretanto, por solicitação da organização, a pesquisa da GPW foi mais abrangente identificando em várias perguntas o nível de entendimento do

empregado de cada um dos aspectos mais relevantes da cultura baseada na Tecnologia Empresarial Odebrecht e sua relação com as lideranças.

Também importante é o fato de que a mesma pesquisa foi replicada em 2002, 2003 e 2005, porque justamente em 2002 foi criada a Braskem e este se torna o marco zero para a análise na metodologia aplicada da evolução da percepção das pessoas sobre o impacto dessa cultura forte (a TEO) no processo de mudança cultural. Mais ainda relevante é o fato de que esta pesquisa foi disponibilizada para respostas espontâneas de toda a população de empregados, sendo obtido em média 65% de respostas, o que enriquece ainda mais o seu conteúdo.

Naturalmente que o objeto desse estudo não é a satisfação das pessoas no seu ambiente de trabalho, porém, a parte específica da pesquisa da GPW que aborda os aspectos culturais e de liderança.

Foram acrescentadas outras perguntas nesse instrumento de pesquisa para complementar a análise a que se propôs esse estudo. As perguntas que compuseram o questionário são apresentadas na sub-seção seguinte.

4.4 VARIÁVEIS E PERGUNTAS DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

4.4.1 Dedicção do Líder / Pedagogia da presença

O papel do líder enquanto educador é uma constante no pensamento de Norberto Odebrecht: 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”, (COSTA, 2004).

Costa (2004) 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. 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 empresariar” (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.

- 1) Os líderes dedicam tempo, presença e se interessam pelo desenvolvimento dos liderados.

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2002											
2009											

Fatores que facilitaram:

1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2
3

4.4.2 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), “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.

2) Aqui se pratica a delegação planejada.

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2002											
2009											

Fatores que facilitaram:

1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2
3

4.4.3 Programa de Ação

O Programa de ação 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 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 Programa de ação 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: O negócio do liderado; a filosofia para condução desse negócio; os resultados pactuados e os correspondentes prazos; a equipe, incluindo os responsáveis por centros de resultados, bem como o responsável pelos apoios de que irá necessitar; o sistema de comunicação que irá manter o liderado, simultaneamente, unido ao cliente a ao respectivo líder; o orçamento do negócio; a partilha de resultados à qual o liderado e sua equipe farão jus; e 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 entre líder e liderado, através do qual o acompanhamento é realizado e a negociação tem suas bases definidas. Concordando assim 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.

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

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2002											
2009											

Fatores que facilitaram:

1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2
3

4.4.4 Acompanhamento do Programa de Ação

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. 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.

Como se trata de um instrumento de comunicação, o Programa de Ação 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.

- 4) Os líderes realizam o acompanhamento do PA e a avaliação dos resultados dos liderados.

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2002											
2009											

Fatores que facilitaram:

1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2
3

Fatores que facilitaram:

- | |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |

Fatores que dificultaram:

- | |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |

4.4.6 Busca da satisfação

Talvez nada seja tão essencial no pensamento de Norberto Odebrecht como a absoluta devoção a servir o cliente. 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 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”. 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. 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.

“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.

Desse modo, ele entende que aquilo que o cliente quer e precisa é exatamente o que proporciona a base para o trabalho do empresário.

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.

6) Aqui as pessoas agem sempre no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes.

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2002											
2009											

Fatores que facilitaram:

1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2
3

4.4.7 Re-investimento

Odebrecht afirma que “o re-investimento 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 re-investimento.

Fatores que facilitaram:

1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2
3

4.4.9 Confiança

9) Aqui se pratica a confiança no ser humano, na sua capacidade e desejo de evoluir.

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2002											
2009											

Fatores que facilitaram:

1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2
3

4.5 AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

Adequando-se ao objetivo, o tamanho da amostra respeitou o limite mínimo sugerido por Hair et al. (1998) para a utilização de estatística paramétrica, isto é, não ter menos que 30 sujeitos por célula de pesquisa. Garantindo que todas as células da pesquisa tenham quantidade similar de observações, respeitando o teorema central.

A amostra foi não-probabilística, o critério de seleção foi uma estratificação, tentando respeitar ao máximo os percentuais existentes na configuração de cargos da

empresa que são; 44.3% de operação, 12.8% de Manutenção, 15.6% de Laboratório, 14.9% Administrativo/Liderança e 12.4% de Engenharia.

Foram enviados 90 formulários por e-mail para os empregados egressos da Braskem, que estavam na UNIB em 2002 e permaneciam no mesmo ambiente em 2010. Houve respostas de 38 empregados. Dois questionários foram descartados por falhas. Todo processo seguiu as regras de processo *blind experiment*, o período de coleta foi entre os dias 08 e 28 de dezembro do ano de 2009.

Após a execução da estratificação para encontrar o número de questionários que deveriam ser aplicados em cada setor, no envio dos 90 questionários foi feita a escolha de formadores de opinião dentro desses grupos. A definição dos formadores de opinião foi feita seguindo as informações providas do setor de recursos humanos da empresa.

4.6 MENSURAÇÃO E VALIDAÇÃO DE VARIÁVEIS

As variáveis são analisadas conforme estabelecido por Hair Jr. et al. (1998) e Netemeyer (2003). A primeira etapa da análise de dados é dedicada a esses procedimentos, focando nas variáveis que serão utilizadas para a execução da técnica de análise discriminante, após a execução desse passo é feita a validação pelo teste de K-S, busca verificar se as variáveis respeitam os pré-supostos teóricos da análise para buscar explicar as relações propostas.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Foram analisados os dados contidos em 38 questionários.

Em busca de atingir os objetivos específicos, o procedimento de análise dos dados foi dividido em três partes, cada uma delas correspondente ao seu par de hipóteses apresentados no capítulo de contextualização.

5.2 A ESTRATIFICAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra do estudo, utilizou o critério de estratificação baseado na segmentação e configuração do quadro de funcionários da Braskem . A tabela abaixo demonstra que o resultado da amostra respeita o limite do teorema central, apresentando mais de 30 casos, e, da mesma forma, na sua estratificação apresenta um resultado extremamente próximo à configuração original da Unidade de Insumos Básicos aonde o estudo de caso foi realizado.

Em sua caracterização, a população foi posicionada quando da aplicação do instrumento de pesquisa e correspondia exatamente a relação de pessoas egressas na antiga COPENE e que continuavam trabalhando na BRASKEM, no mesmo ambiente físico de trabalho, ou seja, na Unidade de Insumos Básicos.

Tabela 1 - Qualificação da População e Amostra

Carreiras	População		Amostra	
	Fi	%	Fi	%
Operação	368	44.3%	16	42.1%
Manutenção	106	12.8%	5	13.2%
Laboratório	129	15.6%	6	15.8%
Adm./Liderança	124	14.9%	6	15.8%
Engenharia	103	12.4%	5	13.2%
TOTAL	830		38	

Fonte: Produção do autor

5.3 ANÁLISE CONSOLIDADA

Partindo do modelo de análise formulado na figura 3, foi evidenciado que as pessoas envolvidas no processo de mudança cultural do caso estudado percebem de forma muito significativa a incorporação a mudança cultural na Braskem entre 2002 e 2009, fortalecendo a conclusão sobre a robustez da cultura predominante.

O gradiente de mudança na percepção das pessoas sobre o grau de incorporação da nova cultura, expressas na pesquisa nas questões que compuseram o questionário mostrou que a mudança cultural se deu efetivamente no período observado. O grau de compreensão da cultura baseada na TEO cresceu da média de “19” em 2002 para “84” em 2009. Essa mudança é muito expressiva, principalmente porque é confirmada em todas as dimensões da cultura que foram pesquisadas:

- O exercício do papel da liderança dentro dos valores preconizados de dedicação e presença do líder junto aos liderados cresceu de 28 para 74;
- A delegação planejada teve crescimento da média de 33 para 76;

- A pactuação das metas entre líder e liderado saiu da média de 30 para 80;
- O acompanhamento e avaliação das metas pactuadas evoluiu de 25 para 70;
- A percepção sobre a prática da partilha de resultados cresceu de 36 para 81;
- O foco no cliente teve como avaliação o crescimento de 40 para 80;
- A certeza de que a empresa reinveste no negócio cresceu de 40 para 82;
- A concordância de que há efetiva confiança no ser humano foi de 40 para 78.

Por outro lado, a percepção das pessoas confirma que houve fatores que contribuíram positivamente para a mudança cultural e fatores que dificultaram este processo. Esta análise qualitativa trouxe as maiores contribuições para compreensão do fenômeno da mudança cultural estudada até porque foi espontânea a citação e classificação por ordem de importância desses fatores.

A figura 06 a seguir elucida de forma sintética as principais conclusões:

Figura 06 – Resultados Consolidados – Comportamentos citados por dimensão (com significância estatística)
Produção do autor

Afirmações	Positivo	Negativo
1 Dedicção do Líder / Pedagogia da Presença	Exercício do papel da liderança Existência de cultura predominante	Déficit no exercício do papel da liderança Excessiva carga de Trabalho e estresse
2 Delegação planejada	Exercício do papel da liderança Existência de cultura predominante	Déficit no exercício do papel da liderança Resistência cultural à mudança
3 Pacto de metas entre líder e liderado	Compreensão e prática da cultura predominante Existência de cultura predominante	Déficit na compreensão e prática da cultura predominante
4 Acompanhamento e avaliação do P.A.	Compreensão e prática da cultura predominante Exercício do papel da liderança	Resistência cultural à mudança Excessiva carga de Trabalho e estresse
5 Líder vincula P.L.R. à avaliação do P.A.	Compreensão e prática da cultura predominante Existência de cultura predominante	Déficit na compreensão e prática da cultura predominante
6 Foco no Cliente	Existência de cultura predominante Foco em clientes e em empresariamento	Déficit na relação com clientes
7 Reinvestimento para perpetuação do negócio	Existência de cultura predominante Foco em clientes e em empresariamento Compreensão e prática da cultura predominante	Déficit na relação com clientes
9 Confiança no ser humano – Foco nas pessoas	Exercício do papel da liderança Existência de cultura predominante	Resistência cultural à mudança Déficit na compreensão e prática da cultura predominante

Frequência de citações	7	4	4	2	3	3	2
------------------------	---	---	---	---	---	---	---

Respondendo ao objetivo do estudo, a análise dos resultados indica com clareza a consistência e robustez da cultura predominante, quando é identificado que em 2009, sete anos após a criação da Braskem, a compreensão da cultura já se aproxima no máximo no gradiente, distanciado apenas 16 pontos percentuais em 2009, quando em 2002 distanciava-se 81%.

Corroborando com este resultado a citação espontânea em 7 das 9 questões ou aspectos abordados na pesquisa demonstrando que a presença de uma cultura predominante é o elemento essencial, na opinião das pessoas, para que a mudança cultural tivesse se dado de forma consistente. Tal cultura predominante teve 7 associações positivas, consideradas como facilitadores para a percepção da mudança cultural na Braskem e também muito importante é que esta cultura forte (TEO) jamais foi citada como fator que tenha dificultado a mudança cultural. Isto evidencia a importância da existência de uma cultura forte e prevaiente inclusive no sentido de vencer as resistências inerentes ao processo de mudança na cultura corporativa em momentos de fusões de empresas.

Outra conclusão muito expressiva para o estudo é o de que a compreensão e a prática efetiva dessa cultura predominante constitui um fator crítico pois é visto como facilitador da mudança cultural (citada em 4 de um universo de 9 questões) e também como elemento que dificulta este processo (3 citações em 9 possíveis).

Outro achado extremamente relevante do estudo diz respeito ao exercício do papel da liderança, que também constitui caminho crítico para o êxito do processo de mudança cultural, vez que pode facilitar na medida em que haja a prática dos valores da cultura (quatro citações como aspecto positivo em 9 das perguntas), mas também pode contribuir negativamente se houver déficit no exercício do papel (duas citações como fator negativo).

5.4 ANÁLISE DETALHADA

Este tópico se configura como a parte principal do estudo. Nele é feita a discussão de toda a sustentação que prova a confirmação da hipótese A') como verdadeira. Inicialmente, o par de hipóteses é apresentado, seguido pela leitura qualitativa dos resultados encontrados e a sua vinculação com as informações presentes na teoria. Em seguida, no item 5.3, é apresentado o consolidado dos achados, expressos numa tabela e por fim, uma complementação da análise qualitativa com uma leitura quantitativa feita através de um teste de correlação de variáveis.

A) Uma cultura forte e predominante Não contribui para a mudança cultural em um ambiente de fusão e integração na percepção dos entrevistados.

A') Uma cultura forte e predominante contribui para a mudança cultural em um ambiente de fusão e integração na percepção dos entrevistados.

Na composição da análise, foram usadas as afirmações de um a nove do instrumento de pesquisa, para analisar a opinião dos entrevistados sobre o constructo que definimos como “cultura forte e predominante” ao longo do texto. Na execução dessa análise foram discriminados os aspectos positivos e negativos. Cada um deles foi tratado de forma separada, em relação a sua representatividade para cada pergunta.

Vale lembrar que, a escolha de iniciar a apresentação dos dados pelos aspectos negativos é um critério pessoal do autor, e em momento nenhum do texto ou da pesquisa representa uma importância maior atribuída desses aspectos sobre os positivos.

5.2.1 Afirmação número um: **Dedicação do Líder / Pedagogia da Presença**

A afirmação número um do instrumento de pesquisa, foi definida como “Os líderes dedicam tempo, presença e se interessam pelo desenvolvimento dos liderados”.

O resultado da opinião dos entrevistados apresenta um percentual de 64% de associações negativas em dois grupos de comportamento, o do exercício do papel da liderança e o da excessiva carga de trabalho, ambos com 32% dos casos.

Na literatura, alguns autores analisaram esses grupos de comportamento em condições diferentes, é possível todavia se apropriar dos seus conceitos e resultados de análise para entender o papel do líder nesse processo.

Para Edgar 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”.

De acordo a afirmação do autor, foi possível notar que para o exemplo deste estudo de caso, foram apontados como comportamentos nocivos ao desenvolvimento; medo de preparar substitutos, falta de preparo e baixa disponibilidade de tempo e excesso de atividade exigidas das lideranças.

Já Barros (2000), diz que: há muita retórica sobre a tratativa das questões culturais em fusões de organizações, 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”

Para a pesquisa foram apontados como mecanismos de insucesso em incorporações: o desconhecimento da TEO, a retenção de conhecimento e o foco na hierarquia e poder ao invés dos resultados.

Sintonizado com a perspectiva da antropologia social, Hofstede (1997) é lembrado por Souza (2004) como expoente da concepção moderna do tema cultura, já que ele defende ser a cultura um tipo de “software mental” que determina os valores e práticas de um grupo social. Segundo suas conclusões, mesmo a cultura de um grupo pode ser modelada com uma metodologia cognitiva.

Sobre essa afirmação, o resultado da pesquisa aponta que o critério técnico de escolha para as lideranças versus o de gestão de pessoas é um elemento nocivo ao sucesso na opinião dos entrevistados.

É possível assim então estabelecer uma série de comportamentos, que, se controlados podem evitar um desempenho negativo para o papel do líder, todos os exemplos citados para esse ponto, estavam de acordo com estudos anteriores. Os resultados das associações negativas corroboraram com os achados de Schein E. (2000), Barros (2000), Hofstede (1997).

Para as associações positivas, dois grupos de comportamentos atribuídos ao líder representaram 67% das respostas com aprovação para atividade. São eles: A prática e o exercício do papel da liderança com 37%; e a existência de uma cultura forte baseada na TEO com 30% dos casos. Cada um deles foi tratado de forma separada na associação com a teoria.

Hofstede (1997, p.5) afirma que a “cultura é sempre um fenômeno coletivo porque ela é, no mínimo, partilhada por 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”. Nessa perspectiva do Hofstede (1997), podemos traçar um paralelo com o objetivo desse estudo e retirar subsídios para entender que a cultura é aprendida, ela não é herdada.

Na pesquisa, atividades como: circulação de conhecimento, foco no desenvolvimento dos liderados, preparação de substitutos, novas oportunidades de formação para líderes educadores e ações para capacitação de liderança foram atribuídas como mecanismos de sucesso na atuação do líder. Todos esses elementos estão de acordo com o pensamento do autor citado acima, eles demonstram que é possível formar as pessoas, e ensinar a elas a cultura.

Neste estudo de caso, é possível fazer a associação das respostas de sucesso da atuação do líder, a outros elementos que representam os outros 30% dos casos de associações positivas. A prática e compreensão, somadas ao comprometimento de aprender a TEO, com a pedagogia da presença e processo de comunicação eficaz, ajudam a forjar esse sucesso.

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 e de convivência.

Dos resultados, o Déficit na prática e compreensão da TEO e o ciclo de planejamento, em conjunto com as irregularidades na prática do ciclo de planejamento e acompanhamento de PA e o foco nas metas individuais, aparecem como comportamentos nocivos, na atuação do líder, e que tem um impacto negativo nas suas atividades.

É possível associar mais uma vez, os resultados encontrados com o estudo de Barros (2000), onde entender seu estilo e o estilo do outro ajuda na convivência, no trabalho de equipe e na obtenção dos resultados.

De forma resumida, é possível associar os resultados encontrados para as associações positivas ao comportamento aos trabalhos de Schein E. (2001), Hofstede (1997) e Barros (2000). O resultado da pesquisa encontrou elementos que, se controlados podem ajudar tanto na atividade do líder quanto no entendimento dos traços culturais do envolvidos.

5.2.2 Afirmação número dois: **Delegação planejada**

A afirmação número dois do instrumento de pesquisa, foi definida como “Aqui se pratica a delegação planejada”. O resultado da opinião dos entrevistados apresenta um percentual de 66.5% de associações negativas em dois grupos de comportamento, o do exercício do papel da liderança com 25% dos resultados e a resistência da mudança cultural com 41.5%% dos casos.

Na literatura, alguns autores analisaram esses grupos de comportamento em condições diferentes, é possível todavia se apropriar dos seus conceitos e resultados de análise para entender a resistência da mudança cultural e o papel do líder nesse processo.

Segundo Odebrecht (2004), “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.

Para a pesquisa foram apontados como mecanismos de insucesso em mudanças culturais: o medo de errar das pessoas, o rompimento de paradigmas antigos, a cultura centralizadora e hierárquica além da desconfiança das pessoas.

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 torna-se torna possível avaliar seu impacto no outro, sua compatibilidade, a possibilidade de mudança, de convivência.

É possível associar a afirmação do autor com os resultados encontrados quando consideramos que, nas mudanças culturais, as pessoas são sempre os atores principais em todo o processo. E que nem sempre, elas estão dispostas a entender o contexto dos outros envolvidos para atingir um resultado de integração e convivência. O segundo grupo que gera associações negativas quando consideramos a delegação planejada é a excessiva carga de trabalho. Sobre ela, pesam a mesma análise executada no sub-tópico acima.

É possível assim então estabelecer para a atividade de prática da delegação planejada uma série de comportamentos, que, se controlados podem evitar um desempenho negativo, todos os exemplos citados para esse ponto, estavam de acordo com estudos anteriores. Os resultados das associações negativas trabalham com o conceito de Odebrecht (2004) e corroboraram com os achados anteriores de Barros (2000).

Para as associações positivas, dois grupos de comportamentos atribuídos representam 70.2% dos resultados. São eles; A prática e o exercício do papel da liderança com 25.4% e a Existência de uma cultura forte baseada na TEO com 44.8% dos casos. Cada um deles foi tratado de forma separada na associação com a teoria.

A contribuição da existência de uma cultura forte é sintetizada pelo por Schein E. (2000), quando ele explica que, uma cultura é o principal ativo de uma organização, e que se testada e colocada em prática, com a organização sendo bem sucedida, ela tende a se firmar, fortalecendo seu valor.

Hofstede (1997, p.5) diz que a “cultura é sempre um fenômeno coletivo porque ela é, no mínimo, partilhada por 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”. Nessa perspectiva do Hofstede, podemos traçar um paralelo com o objetivo desse estudo e retirar subsídios para entender que a cultura é aprendida, ela não é herdada.

Como resultado dos dados foi possível atribuir ao que as pessoas da organização estudadas pensam sobre a composição de uma cultura forte a necessidade da presença de certos pontos. São eles: o comprometimento, a prática e compreensão da cultura e seu ciclo de planejamento, o foco empresarial em desafios e nos resultados em vez de processos, Agendas previamente pactuadas,

De forma resumida, é possível associar os resultados encontrados para as associações positivas ao comportamento aos trabalhos de Hofstede (1997), Zanelli, Borges-Andrade, Bastos (2004) e Schein (2000). Como resultado foi possível constatar que elementos presentes na literatura já sinalizavam a importância da cultura forte, e na opinião dos entrevistados essa importância foi confirmada.

5.2.3 Afirmação número três: **Pacto de metas entre líder e liderado**

A afirmação número três do instrumento de pesquisa foi definida como “Os líderes pactuam regularmente metas/objetivos com os liderados através do PA”. O PA a que refere a pergunta significa Programa de Ação, que vem a ser um instrumento que expressa o negócio do integrante, ou a razão de ser da sua função com prazo de duração de doze meses e é reelaborado e repactuado anualmente. O PA ressalta também a filosofia na condução do negócio, as prioridades e concentrações e as metas com suas métricas e percentuais pactuados e atribuídos individualmente. A avaliação do PA é expressa em percentual de cumprimento do que foi pactuado e se reflete

diretamente no montante recebido a título de participação nos lucros e resultados de um dado exercício.

O resultado da opinião dos entrevistados sobre o pacto de metas entre líder e liderado apresenta um percentual de 52,5% de associações negativas em um comportamento que é o déficit na prática e compreensão da TEO, que naquele momento representava a cultura predominante, e do ciclo de planejamento. O ciclo de planejamento é composto de Planejamento, acompanhamento, avaliação e julgamento relacionados ao programa de Ação de cada indivíduo.

Na literatura, alguns autores analisaram essa disciplina no cumprimento das regras e ritos e uma determinada cultura, sendo possível associar esse comportamento em condições assemelhadas, permitindo assim a apropriação dos seus conceitos e resultados de análise para entender o mecanismo de pactuação de metas e resultados entre líderes e liderados.

Para Berger e Luckmann (1967), os indivíduos partilham um senso comum sobre a realidade, como se esta pré-existisse em cada indivíduo. O universo simbólico formado de elementos cognitivos e normativos, explica e justifica a ordem estabelecida. Assim, as pessoas percebem a “realidade” e de modo comum a realidade em que estão inseridas. Este 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”.

Partindo do entendimento de que o pacto de metas e resultados esperados é um desses mecanismos de socialização e de consolidação da cultura, a falta de disciplina em sua prática contribui fortemente no sentido de criar obstáculos à mudança cultural. De acordo com a teoria, foi possível notar que para o exemplo deste estudo de caso, foi apontada como comportamentos nocivos ao processo de interação cultural a irregularidade na prática do ciclo de planejamento, especialmente quanto ao acompanhamento ao longo do ano e a pequena flexibilidade na pactuação das metas.

Outra vez abordando a questão da disciplina, Claude Lévi-Strauss apresenta uma visão bem peculiar de cultura, pois ele 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).

Para a pesquisa foram apontados como fatores que contribuíram para a indisciplina na execução do ciclo de planejamento o desconhecimento da própria tecnologia empresarial predominante e a falta de domínio quanto à elaboração de metas e de suas métricas.

É possível assim, então, estabelecer uma série de comportamentos, que, se controlados e disciplinados podem evitar a perda de energia e evitar um déficit na compreensão da própria cultura a partir da falta de disciplina e domínio das ferramentas que lhe dão sustentação. Todos os exemplos citados para esse ponto estavam de acordo com estudos anteriores. Os resultados das associações negativas corroboraram com os achados de Fleury (1966, p.17).

Para as associações positivas, dois grupos de comportamentos quanto ao processo de planejamento e pactuação de metas entre líderes e liderados representaram 67,5% das respostas com aprovação para atividade. São eles: a compreensão da TEO enquanto cultura forte e a disciplina na prática do ciclo de planejamento, com 35%, e a existência de uma cultura predominante e forte baseada na TEO, com 32,5% dos casos.

Ambos foram tratados em conjunto por serem complementares e integrantes de um mesmo fenômeno que é a compreensão e prática de uma cultura predominante.

Segundo Edgar Schein (2000) em processos de fusões e aquisições de organizações, é especialmente produtivo observar as interações entre os indivíduos de uma organização com os da outras envolvidas, posto que as crenças e pressupostos de cada um podem ser reforçados e confirmados 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”.

A análise dos resultados da pesquisa aponta que a existência de uma cultura forte e predominante e a sua efetiva prática sustentada na teoria criam mecanismos e comportamentos de reforço dessa dimensão. A compreensão e prática da cultura predominante têm relação direta com o comprometimento das pessoas para com essa organização cuja cultura emerge da fusão entre duas culturas preexistentes, sendo uma

delas dominadora. Pela pesquisa, essa compreensão se dá através da disseminação, do treinamento e da reafirmação entre teoria e prática, assim como é alimentada pela aderência entre a filosofia inerente ao modelo de gestão e de cultura, por serem compreendidas e compatíveis com os referenciais das pessoas envolvidas.

Para Zanelli (2004), nas organizações, a cultura se expressa na teia de significados tecida pelos próprios participantes. Os significados compartilhados, elaborados no próprio processo histórico de construção da organização, são gradativamente produzidos nas relações estabelecidas entre os diversos atores do cenário organizacional. A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que inclui controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento.

De acordo com a afirmação do autor, foi possível correlacionar esse conjunto de mecanismos com a prática do ciclo de planejamento, acompanhamento, avaliação e julgamento, que constituem as etapas do ciclo de PA, tendo sido apontados como comportamentos contributórios para a compreensão da cultura e sua prática: o foco no empresariamento e nos resultados em vez de processos, os eventos de capacitação de líderes e liderados quanto à TEO, a simplicidade do processo, a proximidade entre líder e liderado e a conseqüente abertura e transparência nas comunicações. Ainda Hofstede (1997, p.5) entende que a cultura é sempre um fenômeno coletivo porque ela é, no mínimo, partilhada por pessoas.

Os resultados desse estudo apontam que antes de ser partilhado, esse fenômeno coletivo é regido e dominado por uma cultura forte da organização que adquiriu a outra. A resultante desse contexto é expressa no estudo como resistência à mudança e demanda um esforço adicional na capacitação e compreensão dos seus princípios, sustentados e ratificados sempre na prática. Na visão dos entrevistados, contribuíram positivamente para a redução dos conflitos culturais entre cultura dominante e dominada: o processo de comunicação eficaz, a transparência, a presença do líder e o exemplo da alta administração da organização, além do foco nas pessoas e na valorização do ser humano.

É possível assim então estabelecer uma série de comportamentos, que, se estimulados e praticados, especialmente pelas lideranças podem potencializar a integração cultural a partir de uma cultura forte e dominante. Os resultados das associações positivas corroboraram com os achados de Schein E. (2000) e Zanelli (2004) e Hofstede (1997).

5.2.4 Afirmação número quatro: **Acompanhamento e avaliação do PA**

A afirmação número quatro do instrumento de pesquisa foi definida como “Os líderes realizam o acompanhamento do PA e a avaliação dos resultados dos liderados.” O resultado da opinião dos entrevistados apresenta um percentual de 68% de associações negativas em dois grupos de comportamento, o excesso de carga de trabalho com 30% dos resultados e a resistência da mudança cultural com 38% dos casos.

Na literatura, alguns autores analisaram esses grupos de comportamento em condições diferentes, é possível, todavia, se apropriar dos seus conceitos e resultados de análise para entender a relação da carga de trabalho com esse processo.

Weber (2000), afirma pela 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.

A mudança das rotinas com o processo de aquisição e fusões gera uma alteração na atividade das pessoas, e conseqüentemente um momento de instabilidade, e conforme defendido por Weber, esses choques de mudança, geram influencia no comportamento. Os dados da pesquisa comprovam que o excesso de reuniões, tarefas, agendas de compromissos, viagens prejudicam a atividade dos líderes, e conseqüentemente a avaliação deles sobre os liderados.

Os indivíduos partilham de um senso comum sobre a realidade, como se esta pré-existisse em cada indivíduo. O universo simbólico formado de elementos cognitivos e normativos, explica e justifica a ordem estabelecida. Assim, as pessoas percebem a realidade e de modo comum a realidade em que estão inseridas, como menciona Souza (2004).

Assim, a mudança de realidade para os líderes, gera por parte dos liderados, uma insatisfação. No resultado da pesquisa ela ficou explícita quando foi mencionado com associação negativa, a indisponibilidade de tempo, e o desconhecimento do perfil dos liderados por parte do líder, somados assim a irregularidade na prática do ciclo do planejamento e acompanhamento.

Apesar do resultado de representatividade menor, a análise da resistência cultural é a mesma que foi feita para a questão dois, e que corroboraram com os achados anteriores de Barros (2000).

É possível assim então estabelecer para a atividade de prática da delegação planejada uma série de comportamentos, que, se controlados podem evitar um desempenho negativo, todos os exemplos citados para esse ponto, estavam de acordo com estudos anteriores. Os resultados das associações negativas e corroboraram com os achados anteriores de Weber (2000).

Para as associações positivas, dois grupos de comportamentos atribuídos representam 71.7% dos resultados. São eles; A compreensão da TEO e a prática do ciclo de planejamento com 41,5% e a Prática e exercício no papel da liderança com 30.2% dos casos. Cada um deles foi tratado de forma separada na associação com a teoria.

Apesar o resultado ter um percentual diferente, a análise da Prática e exercício do papel da liderança é o mesmo da “afirmação número um” do instrumento de pesquisa. Que pode ser resumida como um conjunto de resultados que confirma o que estudos anteriores de Hofstede (1997) e Barros (2000) já afirmavam.

Para a compreensão da TEO e a prática do ciclo de planejamento, foi possível encontrar estudos compatíveis com os resultados encontrados na pesquisa.

Na abordagem da antropologia, Claude Lévi-Strauss apresenta uma visão bem peculiar de cultura, pois ele 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). Daí a disciplina do ciclo de PAAJ é fundamental para edificar e consolidar a cultura e a mudança cultural

Os elementos que apareceram como aspecto positivo da compreensão da TEO e prática do ciclo de planejamento foram; o foco no crescimento individual e no negócio, entendimento dos conceitos e prática, disponibilidade de informações, simplicidade no processo e formulação de metas. Existe semelhança a o que Levi-Strauss afirma, com os resultados encontrados, os entrevistados entenderam que o conjunto de regras e relações facilita a atividade do líder para analisar o seu liderado, e que isso é positivo ao processo.

Visitando o Aurélio Buarque de Holanda (1999, p.591) encontra-se uma definição que corrobora com a visão anterior: 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”. Para eles, a vida cotidiana se apresenta aos homens como uma realidade ordenada (BERGER e LUCKMANN, 1967).

Essa associação proposta dos resultados encontrados com a teoria pra importância da rotina na avaliação é reforçado pela discussão de cultura dos autores acima. É Possível finalizar a amarração dos resultados com a teoria, utilizando o pensamento de Zanelli.

Para Zanelli (2004), nas organizações, a cultura se expressa na teia de significados tecida pelos próprios participantes. Os significados compartilhados, elaborados no próprio processo histórico de construção da organização são gradativamente produzidos nas relações estabelecidas entre os diversos atores do cenário organizacional.

A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que inclui controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento. Logo, definir uma cultura

de avaliação é estudar um código de símbolos partilhados pelos membros desse ambiente.

De forma resumida, é possível associar os resultados encontrados para as associações positivas ao comportamento aos trabalhos de Lévi-Strauss (2000), Aurélio Buarque de Holanda (1999, p.591) e Souza (2004). Como resultado foi possível constatar que elementos presentes na literatura já sinalizavam a importância da cultura forte, e na opinião dos entrevistados essa importância foi confirmada.

5.2.5 Afirmação número cinco: **Líder vincula P.L.R. à avaliação do P.A.**

A afirmação número cinco do instrumento de pesquisa foi definida como “Os líderes consideram os resultados da avaliação dos liderados para efeito da PLR”, referindo-se PLR à Participação nos Lucros e Resultados. Essa afirmação aborda um dos pilares da cultura predominante, a TEO, que é a partilha dos resultados, a qual prega que os empregados, ou integrantes, tidos como empresários de seus respectivos PA's, partilham com os resultados da organização, sendo a avaliação de PA um instrumento que deve ser justo em sua aplicação e coerente em sua vinculação direta à remuneração variável das pessoas.

O resultado da percepção dos entrevistados apresenta a expressiva marca de 82,5% de associações negativas relacionadas a um único comportamento que é relacionado a déficit na prática e compreensão da cultura predominante e do ciclo de planejamento.

Apesar de apresentar resultado de representatividade bem maior, a análise sobre a dificuldade da apropriação da cultura predominante e a falta de disciplina na prática do ciclo de planejamento é a mesma que foi feita para a afirmação número três.

Tal é a relevância do tema compreensão da cultura em processo de integração de empresas que se recorre mais uma vez à teoria para melhor entender e analisar o fenômeno observado no presente estudo, que gira em torno da existência e da compreensão de uma cultura predominante que demandam disciplina na realização de

um processo que é essencial para fazer com que a tecnologia empresarial que emerge da cultura predominante tenha curso e possa gerar os efeitos esperados.

Zanelli (2004) ressalta a complexidade existente em mudar a cultura, ação normalmente subestimada pelos dirigentes. “Quanto mais consistente for a cultura, mais difícil será a sua mudança em direções opostas aos seus valores, uma vez que ela funciona como um anteparo que afasta a organização de tais inovações”.

Continua Zanelli (2004) ao asseverar que na sua visão “cultura não é modificada, mas ampliada ou resignificada por meio em alterações em conceitos considerados essenciais nos modelos mentais dos portadores da cultura”. Destaca ainda a importância de dois aspectos fundamentais que são: a mudança legítima nas atitudes dos dirigentes e a interiorização de novas formas de ver os processos e a organização.

A propósito desses aportes teóricos, foi constatado no presente estudo comportamentos que são críticos e que devem ser exaustivamente buscados para que se tenha êxito em processo de mudança cultural a partir de uma cultura forte e predominante: Disciplina na prática do processo de planejamento e avaliação como se fosse um ritual que marca e consolida a cultura, capacitação das pessoas e das lideranças sobre os valores e crenças daquela cultura, e prática efetiva no dia-a-dia daqueles valores e crenças de modo a consolidá-los.

Em resumo, os comportamentos encontrados nessa parte do estudo encontram-se explicados pelos corroboram com os achados mais recentes de Zanelli (2004), assim como com os achados expostos na afirmação três de Luckmann (1967) e Souza (2004).

Para as associações positivas, dois grupos de comportamentos quanto à compreensão e prática da cultura predominante expressas em que medida o líder emprega a avaliação dos resultados dos liderados quanto ao PA planejado na determinação do valor de sua remuneração variável ou PLR São eles: a Compreensão da TEO enquanto cultura forte e a disciplina na prática do ciclo de planejamento, com 46,1%, e a Existência de uma cultura predominante e forte baseada na TEO, com 27% dos casos, somando assim 73% associações positivas.

De forma análoga ao que foi analisado na afirmação três, ambos foram tratados em conjunto por serem complementares e integrantes de um mesmo fenômeno

que é a compreensão e prática de uma cultura predominante, no particular quanto à partilha dos resultados sob o título de participação nos lucros.

Além de apresentar resultado de representatividade aproximadamente semelhante, a análise sobre a dificuldade da apropriação da cultura predominante e a falta de disciplina na prática do ciclo de planejamento associada ao papel do líder na vinculação d PLR ao resultado da avaliação do PA é a mesma que foi feita para a afirmação número três.

Em resumo, é possível assim então estabelecer uma série de comportamentos, que, se estimulados e praticados, especialmente pelas lideranças podem potencializar a integração cultural a partir de uma cultura forte e dominante, considerando a prática do pilar da partilha de resultados preconizado pela tecnologia empresarial Odebrecht, que é a base da cultura predominante. Os resultados das associações positivas corroboraram com os achados de Schein E. (2000) e Zanelli (2004) e Hohstede (1997).

5.2.6 Afirmação número seis: **Foco no Cliente**

A afirmação número seis do instrumento de pesquisa foi definida como “Aqui as pessoas agem sempre no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes”. Esta discussão não é aprofundada no nível teórico, pelo motivo de não compor de forma direta o objeto do estudo.

Para analisar esse elemento seria preciso entender todas as especificidades do mercado de fornecimento de insumos, em conjunto com a política de relacionamento da empresa.

Historicamente, durante os seus 25 anos de existência, a Copene produziu a maior parte dos seus petroquímicos básicos para clientes localizados no próprio pólo petroquímico de Camaçari. Isto exerceu uma significativa influencia sobre a formação cultural dos seus integrantes. Em primeiro lugar, a relação com estes clientes relativamente pouco numerosos era mediada por contratos de duração media de dez anos. Isto reforçou a estabilidade como valor, em detrimento de uma postura agressiva diante do mercado O fato da maior parte dos clientes estarem no próprio pólo,

fisicamente ligados e dependentes do suprimento Copene, formou integrantes com uma visão de mundo limitada.

A análise da questão esta focada numa apresentação descritiva dos resultados. A opinião dos entrevistados apresenta um percentual de 65.50% de associações negativas em um único grupo de comportamento, o déficit na relação com os clientes.

Entre os aspectos que mais influenciaram esse resultado estão; a impessoalidade na relação com o cliente devido à característica do produto, a falta de opção de concorrência, a ausência de transparência na comunicação, o pouco contato das equipes com os clientes, o desconhecimento dos clientes das empresas, o desconhecimento das estratégias comerciais e ferramentas de gestão, somados a falta de integração entre as áreas comercial, de suprimentos e industrial.

Dentre os aspectos positivos, dois grupos representaram 54.70% dos casos, são eles; a existência de uma cultura forte e predominante baseada na TEC com 34.5% dos resultados e, a nova relação com os clientes e empreendedorismo com 20.2%.

Na composição da cultura predominante, foram ressaltados comportamentos que reforçam o resultado positivo, foram eles; comprometimento, foco nos desafios, o ambiente físico favorecendo a proximidade entre o Líder e o Liderado.

Já na nova relação com os clientes, os elementos de comportamento destacados foram; a gestão do portfólio de investimentos, o apoio a melhoria dos produtos dos clientes, a maior atenção e capacitação em atendimento ao cliente e o desenvolvimento de novos produtos.

A contribuição importante que pode ser retirada, com relação direta nesta afirmação, foi o resultado positivo da influencia da cultura forte e predominante baseada na TEO, como influenciador no relacionamento com os clientes. Esta visão está de acordo com o que preconiza Odebrecht (2004).

5.2.7 Afirmação número sete: **Reinvestimento para perpetuação do negócio**

A afirmação número sete do instrumento de pesquisa foi definida como “Aqui as pessoas acreditam que os acionistas têm o propósito de reinvestir os resultados para manter o crescimento contínuo da empresa”. O resultado da opinião dos entrevistados

apresenta um percentual de 69% de associações negativas em um único grupo de comportamento que é o déficit na relação com clientes.

No resultado de pesquisa a composição deste grupo, foi apontada como os componentes principais do resultado negativo; a variação cambial desfavorável, o conflito de interesses, a resistência de acionistas minoritários, a competitividade, a indefinição do modelo da petroquímica, a falta de capacitação em atendimento aos clientes e a falta de resposta as duvidas.

Todos estes pontos exercem influencia direta no modelo de mudança cultural de Maines (2000) e Schein, E. (2000), apresentado na sua obra *Managing Culture in Mergers and Acquisitions*, onde eles dedicam atenção especial a um modelo de elementos que influenciam a mudança cultural. Um dos elementos desse modelo é o Reward, que traduzido para o português seria a recompensa. Sua aplicação pode ser interpretada de duas formas e esta conectada a o resultado encontrado na pesquisa.

A resistência dos acionistas minoritários está em conflito direto com o elemento de recompensa presente no modelo de mudança cultural. A negação da recompensa é um mecanismo que remete a um aspecto negativo e nocivo em longo prazo. Na opinião dos entrevistados sua ausência ela pode ser associada ao crescimento declínio do modelo de crescimento da empresa.

Como resultado mais significativo dos elementos negativos encontrados, os dados nos permitem dizer que, existe na realidade um distanciamento do que a teoria propõe como modelo que alavanca a mudança cultural e o que vem acontecendo na prática pra o caso estudado. Como foi Possível notar com a presença de resistência de re-investimento dos lucros por parte dos acionistas minoritários.

Dentre os aspectos positivos, três grupos representaram 77.40% dos casos, são eles; a existência de uma cultura forte e predominante baseada na TEO com 25.8% dos resultados, a nova relação com os clientes e empreendedorismo com 28.9% e a compreensão da TEO e prática do ciclo do planejamento com 22.7%.

A análise da “existência de uma cultura forte e predominante” é a mesma que foi apresentada na afirmação numero um, dois, três, cinco e seis. Enquanto que para “A compreensão da TEO e a pratica do ciclo de planejamento” é a mesma que foi apresentada na afirmação numero quatro e cinco.

O resultado do grupo “nova relação com os clientes e empreendedorismo” esta composto de ações que na opinião dos entrevistados tiveram sucesso em fazer os acionistas majoritários acreditarem na empresa. Foram eles; apropriação sobre os rumos da empresa, visão ambiciosa e metas arrojadas, clareza nas informações, transparência com os acionistas, foco no cliente e evidencias de re-investimento.

Este resultado não foi analisado a luz de nenhuma teoria, sua apresentação é meramente descritiva, e evidencia ações de sucesso que na opinião dos entrevistados tiveram sucesso em gerar uma associação positiva junto com os acionistas majoritários. Entretanto, Odebrecht (2004) explora com muita ênfase esse conceito de partilha com reinvestimento para perpetuação do negócio.

5.2.8 Afirmação número nove: **Confiança no ser humano – Foco nas pessoas**

A afirmação número nove do instrumento de pesquisa foi definida como “Aqui se pratica a confiança no ser humano, na sua capacidade e desejo de evoluir”. Esta discussão não é aprofundada no nível teórico, pelo motivo de não compor de forma direta o objeto do estudo além de que se mostra evidente a relevância do foco nas pessoas quando se aborda a temática organizacional, principalmente quando ligada à mudança cultural em ambientes de integração entre organizações.

A opinião dos entrevistados apresenta um percentual de 68.50% de associações negativas em um dois grupos de comportamento que são: a resistência à mudança cultural, com 37,1% de associações negativas; e o déficit na prática e compreensão da TEO e do ciclo de planejamento, com 31,4%.

Quanto ao grupo de comportamentos relacionados à resistência à mudança cultural, a análise da afirmação dois fornece o aporte teórico necessário para entender o impacto significativo da falta de foco nas pessoas, para fomentar e fazer recrudescer a resistência à mudança cultural.

Dentre os aspectos que mais influenciaram a percepção dos entrevistados quanto à resistência à mudança estão: a herança de cultura da organização

incorporada centralizadora e hierarquizada, o rompimento com paradigmas antigos, e o medo de errar.

Os comportamentos encontrados nessa afirmação cinco encontram-se referenciados com os achados anteriores de Barros (2000) e de Odebrecht (2004), explicitados quando da análise da afirmação dois.

Dentre os aspectos positivos, dois grupos representaram 63,2% dos casos, são eles: a prática e exercício do papel da liderança, com 32,8% e a existência de uma cultura forte e predominante baseada na TEO com 30,4% dos resultados.

Com relação à prática e exercício do papel da liderança foram ressaltados os comportamentos que reforçam o resultado positivo, sendo em maior destaque com citação em 50% das respostas obtidas o exemplo e influência da alta liderança da organização. Na sequência dos comportamentos positivos destacados: líderes orientados para pessoas, maior diálogo entre líderes e liderados, presença do líder junto ao liderado, dedicação de tempo do líder para o liderado e para o seu próprio desenvolvimento como líder educador.

Interessante ressaltar que a percepção dos comportamentos positivos do exercício do papel da liderança encontra-se já destacados e relacionados aos achados teóricos analisados nas afirmações um, dois e quatro.

Já em relação à existência de cultura predominante e forte associada ao ciclo de PA estão evidenciados como grupo de comportamentos positivos e representativos nas afirmações um, dois, três, cinco, seis e sete, além da presente afirmação nove. A Análise feita nessas afirmações é a mesma e se aplica inteiramente a esta afirmação nove.

5.5 CORRELAÇÃO

Para efeito de entendimento dessa análise, é apresentado um guia das afirmações citadas e tratadas estatisticamente quanto à sua correlação:

Afirmações

- 1 Dedicção do Líder / Pedagogia da Presença
- 2 Delegação planejada
- 3 Pacto de metas entre líder e liderado
- 4 Acompanhamento e avaliação do P.A.
- 5 Líder vincula P.L.R. à avaliação do P.A.
- 6 Foco no Cliente
- 7 Reinvestimento para perpetuação do negócio
- 9 Confiança no ser humano – Foco nas pessoas

O quadro de correlação de *Spearman* abaixo apresenta correlações positivas, com significância estatística, entre as afirmações A1 e A3, A1 e A5, A1 e A10. Para a primeira afirmação, estas relações também foram encontradas na análise qualitativa feita anteriormente. Assim, para ela, é correto dizer que estas relações encontradas, foram estatisticamente confirmadas e é possível traçar uma relação direta de influência entre todos os pares.

Para a afirmação número A3, foi encontrada relação com significância com as afirmações A5, A8 e A9, além da A1. Também como a anterior, algumas dessas relações já foram comprovadas anteriormente na análise qualitativa, exceto para a afirmação numero A8 que não foi analisada por fugir do propósito da pesquisa. Para as outras, vale a mesma conclusão anterior, sendo possível confirmar estatisticamente uma relação direta de influencia entre estas variáveis.

Na análise para a afirmação A5, valem as considerações feitas anteriormente. A única disparidade foi o achado que relaciona seus resultados com a A10, que também não havia sido analisada, por fugir ao propósito da pesquisa. A significância

encontrada com a A9 era esperada, pela proximidade lógica das idéias que estas afirmações apresentam.

Já a afirmação A8 não foi posta em análise detalhada porque devido à sua essência, ela está distante da proposta do estudo. Assim, qualquer achado poderia deturpar a proposta inicial e desviar o foco do objetivo.

Conforme encontrado na análise qualitativa, a afirmação A9 foi a que mais obteve resultados com significância estatística comprovada, de relações com as outras afirmações no instrumento de pesquisa. Em resumo, ela representa bem a tentativa de estabelecer através da cultura forte e predominante uma relação com outros elementos de comportamentos das pessoas. Corroborando e confirmando a proposta da hipótese A') do estudo.

Tabela 2 – Correlação de Spearman com comparação de fatores

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	
Spearman's rho	A1	Correlation Coefficient	1.000	-.030	.228**	.033	.367	.022	.122	.075	.198	.213
		Sig. (2-tailed)	-	.461	.000	.057	.000	.649	.075	.512	.019	.005
		N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	A2	Correlation Coefficient		1.000	.053	.004	-.034	.171*	-.096	-.050	.150	.090
		Sig. (2-tailed)		-	.451	.959	.629	.013	.160	.461	.061	.461
		N		38	38	38	38	38	38	38	38	38
	A3	Correlation Coefficient			1.000	-.029	.290**	.052	.139*	.218**	.238**	.167**
		Sig. (2-tailed)			-	.676	.000	.460	.046	.000	.000	.052
		N			38	38	38	38	38	38	38	38
	A4	Correlation Coefficient				1.000	.152*	-.077	.098	.193	.033	.133
		Sig. (2-tailed)				-	.031	.168	.159	.037	.627	.057
		N				38	38	38	38	38	38	38
	A5	Correlation Coefficient					1.000	.006	.222**	.104**	.333**	.294**
		Sig. (2-tailed)					-	.932	.001	.080	.000	.000
		N					38	38	38	38	38	38
	A6	Correlation Coefficient						1.000	-.004	.032	.092	-.212
		Sig. (2-tailed)						.	.959	.649	.489	.003
		N						38	38	38	38	38
	A7	Correlation Coefficient							1.000	.133	.364**	-.032
		Sig. (2-tailed)							.	.057	.000	.649
		N							38	38	38	38
	A8	Correlation Coefficient								1.000	.005	-.034
		Sig. (2-tailed)								-	.942	.629
		N								38	38	38
	A9	Correlation Coefficient									1.000	.281
		Sig. (2-tailed)									-	.000
		N									38	38

Fonte: Produção do autor

5.6 AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO

Um achado importante no presente estudo foi a forte correlação e incidência de opiniões dos entrevistados no sentido de que a atuação no ambiente físico de trabalho e em seu layout foi determinantes da percepção de que “a ficha caiu” e que as pessoas perceberam a mudança cultural a partir de intervenções no ambiente físico de trabalho.

No âmbito da cognição, pela teoria da lógica social do especo, Hall (2005) estuda como se dá o processo de formulação de conceitos e reconhecimento da cultura organizacional através de símbolos como lay out e intervenção no ambiente físico, tanto no sentido da sua melhoria quanto no reforço de pressupostos da própria TEO, como os simbolismos de transparência, clareza, leveza e respeito às pessoas e aos processos de trabalho.

Por influência do grupo de formadores de opinião que validou o instrumento de pesquisa, foi adicionada a questão 11 á pesquisa, a qual obteve o seguinte resultado expressivo:

Questão 11

Focando nas mudanças no ambiente físico de trabalho, especificamente quanto às reformas dos prédios da manutenção, sala de controle UTA, Salas de Controle CEMAP I e II e UTE, Prédios ADM I, II e III, Vestiários, Centro de treinamento, etc, em que grau, de 1 (um) a 5 (cinco) você considera que jogaram a favor da percepção da cultura Braskem como expressões de respeito aos indivíduos, facilitador do processo de comunicação, transparência, clareza, preocupações com a qualidade de vida e aspectos ergonômicos. (O 1 é o de menor impacto e o 5 o de maior impacto.)

Prédios da Manutenção	ADM I (Produção, Manutenção, Comercial e Engenharia)	ADM II (VP, Diretorias, Apoios)	ADM III (Centros Corporativos)	Sala de Controle CEMAP I	Sala de Controle UTA	Vestiários	Centro de Treinamento (CETRE)	Sala de Controle CEMAP II	Sala de Controle UTE (Energia e Vapor)
-----------------------	--	---------------------------------	--------------------------------	--------------------------	----------------------	------------	-------------------------------	---------------------------	--

Moda	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0
Média	4,3	4,3	4,0	3,7	3,8	4,2	3,9	3,9	3,9	3,8	3,7
Desvio padrão	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8
Mínimo	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0
Máximo	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Mediana	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

As intervenções no **Ambiente de Trabalho** foram muito expressivas, sendo investidos em torno de R\$ 20 milhões entre 2004 e 2006, período de grande ebulição e adoção de medidas corretivas para os diagnósticos decorrentes das pesquisas que mensuravam a satisfação das pessoas no trabalho. Destaque-se que primeiro foram atendidas necessidades básicas, como reforma geral dos vestiários (central e de parceiras), em seguida e quase simultaneamente, a Sala de Controle da UTA, Prédios da manutenção de Aromáticos e prédio da Inspeção, Prédios Administrativos I, II e III, e Centro de Treinamento, movimentando em torno de 1.250 Integrantes (empregados) e 800 parceiros. Ressalte-se a logística da movimentação de todas as pessoas e o processo de comunicação muito bem sucedidos em ação de mudança completa de layout e de localização das pessoas nos espaços, o que normalmente traria grande desgaste mas que foi muito bem recebido pelas pessoas em razão, pela hipótese levantada, das expressões de respeito, transparência e alinhamento com os princípios da TEO.

5.7 RESUMO DA ANÁLISE DA HIPÓTESE

Considerando, as hipóteses A e A’):

A) Uma cultura forte e predominante não contribui para a mudança cultural em um ambiente de fusão e integração na percepção dos entrevistados.

A’) Uma cultura forte e predominante contribui para a mudança cultural em um ambiente de fusão e integração na percepção dos entrevistados.

Somados aos resultados encontrados da opinião dos entrevistados em relação da presença de uma cultura forte e predominante como engrenagem que contribui para que o mecanismo da mudança cultural seja intensificado, é possível concluir que a hipótese A foi negada, e, confirmada a A’. A segurança dessa confirmação vem da presença da atribuição de importância a este elemento em sete de oito questões disponíveis, todas com representatividade para os resultados positivos encontrados.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões e considerações finais que constituem produto do presente estudo.

Primeiramente, são apresentadas as contribuições teóricas, marcando em que medida a prática reproduz a produção da teoria e é explicada pelo quadro referencial teórico que serviu de base ao estudo. Para sintetizar as contribuições teóricas, é apresentado um novo modelo teórico que expressa de forma sintética a essência das conclusões da presente dissertação.

Na sequência, são enunciadas as contribuições gerenciais do estudo para aplicação prática em processos de mudança cultural fruto de fusões e integração de empresas. Tais construtos visam a obtenção de resultados superiores e sustentados em estratégias solidamente edificados, partindo da existência de uma cultura forte, dominadora e reconhecida com bem sucedida. É destacado o papel do exercício do papel de liderança alinhado com a cultura forte e o efeito do exemplo da alta administração nesse contexto. Por fim, são apontadas variáveis que devem ser controladas para o êxito processos de integração cultural partindo da ótica das pessoas envolvidas.

Por fim, são apreciadas as limitações do estudo e apontados caminhos de possíveis estudos futuros que venham a elucidar o fenômeno da gestão da mudança na cultura corporativa.

6.1 CONTRIBUIÇÕES

6.1.1 VINCULAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Sob a ótica das pessoas envolvidas, o processo de mudança cultural empreendido no caso estudado foi bastante profundo e veio agregar nova percepção de mundo e de desenvolvimento do sentimento de propriedade e de pertença das pessoas à cultura corporativa a partir da prática da tecnologia empresarial da Odebrecht.

A COPENE, com seu arcabouço hierárquico, centralizador e focado em processos, com um DNA e estabilidade próprios de empresa com origem estatal, vai dar lugar à BRASKEM, focada em resultados e na capacidade empreendedora de integrantes e líderes, na flexibilidade e partilha dos resultados

Restou evidenciado em praticamente todos os aspectos observados a marcante influência de uma cultura forte e predominante em um ambiente de mudança cultural de empresas em fusão e integração, respondendo assim afirmativamente à questão de partida do presente estudo.

A partir do estudo, é possível confirmar e concluir que a existência de uma cultura forte e dominante é contribui sim como importante engrenagem para a mudança cultural em ambiente de fusão e aquisição de organizações, com base na percepção dos entrevistados.

Partindo das duas hipóteses pareadas “A” e “A’ “, estudadas à luz do quadro referencial teórico utilizado, este que se baseia especialmente em Edgar H. Schein (2001 e 1999), concluímos que a negação da hipótese “A” é, estatisticamente, a negação de uma negação, conferindo maior relevância ao achado. Em outras palavras, não se confirmou com a aplicação do instrumento de pesquisa o fato de que a existência de cultura forte e predominante não contribui para a mudança cultural em um ambiente de fusão e integração na percepção dos entrevistados.

A investigação de achados práticos e da teoria pertinente para negar a influência de uma cultura forte não logrou êxito. Essa constatação corrobora e reforça de modo mais firme de que uma cultura forte e predominante, cultura dominante segundo Schein, E. (2001), contribui para a mudança cultural em um ambiente de fusão e integração na percepção dos entrevistados, concluindo-se, assim, pela confirmação da hipótese “A’ “.

O quadro a seguir vincula os achados analisados no capítulo 5 desse estudo com a prática observada. O quadro expressa a relação entre cada um dos aspectos pesquisados quanto à percepção dos entrevistados em relação aos fatores que contribuíram positivamente e negativamente para a percepção da mudança cultural. Esta análise considera cada uma dos pilares da cultura relacionado à produção teórica

a respeito do tema cultura corporativa e mudança cultural em ambientes de fusão e aquisição de empresas.

Tabela 3 - Vinculações teóricas por dimensão

Afirmações		Positivo	Negativo
1	Dedicação do Líder / Pedagogia da Presença	SCHEIN (2001), HOFSTEDE (1997), BARROS (2000)	SCHEIN (2001), HOFSTEDE (1997), BARROS (2000)
2	Delegação planejada	SCHEIN (2000), HOFSTEDE (1997), ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS (2004)	BARROS (2000), ODEBRECHT (2004)
3	Pacto de metas entre líder e liderado	SCHEIN (2000), HOFSTEDE (1997), ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS (2004)	LUCKMAN (1967), FLEURY (1966), LÉVI-STRAUSS (2000)
4	Acompanhamento e avaliação do P.A.	LÉVI-STRAUSS (2000), AURÉLIO BUARQUE (1999), BERGER e LUCKMAN (1967), ZANELLI (2004)	WEBER (2000), BERGER e LUCKMAN (1967), FLEURY (1966), BARROS (2000)
5	Líder vincula P.L.R. à avaliação do P.A.	SCHEIN (2000), HOFSTEDE (1997), ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS (2004)	LUCKMAN (1967), FLEURY (1966), LÉVI-STRAUSS (2000), ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS (2004)
6	Foco no Cliente	ODEBRECHT (2004)	
7	Reinvestimento para perpetuação do negócio	ODEBRECHT (2004)	
9	Confiança no ser humano – Foco nas pessoas	BARROS (2000), ODEBRECHT (2004)	BARROS (2000), ODEBRECHT (2004)

Fonte: Produção do autor

6.1.2 MODELO PROPOSTO

Partindo das questões do instrumento de coleta de dados, os entrevistados redigiram com suas próprias palavras, espontaneamente e sem indução a nenhuma resposta individualmente nem a agrupamento de respostas, sobre os fatores classificados por ordem de importância que mais contribuíram e os fatores que mais dificultaram o processo de mudança cultural observado no caso estudado. Essas contribuições agrupadas na análise dos dados da pesquisa em fatores que abaixo enumeramos, permite identificar, em informações dispersas, uma lógica que explica o modelo teórico do processo de mudança cultural.

Partindo das constatações possíveis com base nos presentes estudos, é possível ousar desenhar e propor um modelo que represente a mudança cultural ocorrida no caso estudado, a partir da percepção dos entrevistados quanto aos fatores que influenciaram no processo de mudança e na importância relativa de cada uma das dimensões espontaneamente citadas pelas pessoas.

Partindo das dimensões ou pilares que são a essência das afirmações do questionário aplicado e considerando:

- ⬡ A = Exercício do papel da liderança
- ⬡ B = Carga de trabalho e estresse
- ⬡ C = Existência de cultura predominante
- ⬡ D = Compreensão da cultura predominante e disciplina na prática dessa cultura
- ⬡ E = Resistência cultural à mudança
- ⬡ F = Foco em clientes e empresariamento do negócio

É possível concluir que a mudança cultural no caso estudo é explicada a partir dos entrevistados e da teoria com o seguinte modelo:

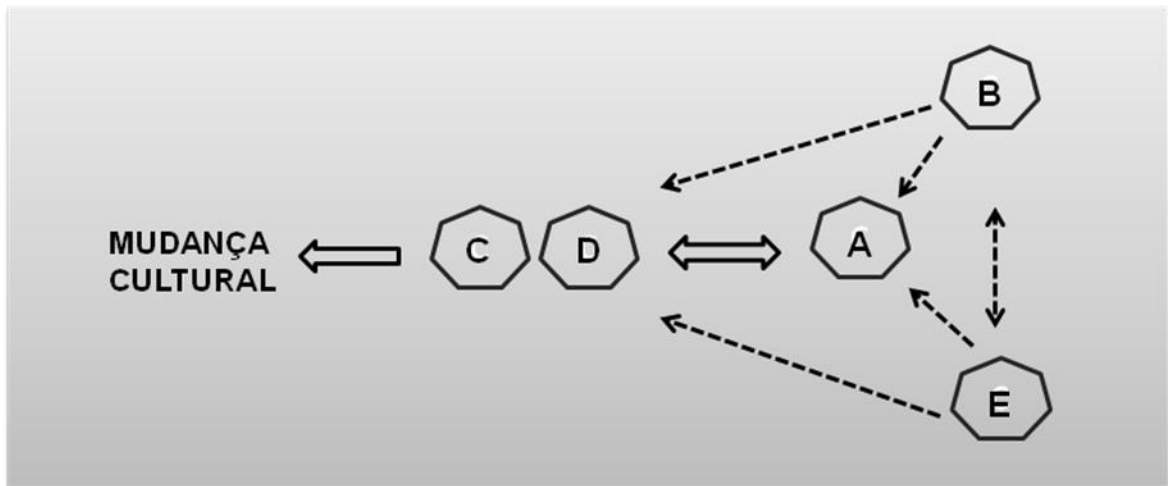


Figura 07 - Modelo de integração cultural no caso estudado – cultura dominante
Produção do autor

6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

6.2.1 PRÁTICA DO MODELO DE INTEGRAÇÃO CULTURAL

A partir dos achados da pesquisa, consolidados no modelo teórico proposto no item anterior, é possível fazer a transição para contribuições gerenciais para a compreensão do processo de mudança cultural na percepção dos entrevistados.

É possível concluir que a existência e a prática de uma cultura dominante e forte, aspectos “C” e “D”, respectivamente, é condição necessária e indispensável para que a mudança cultural se dê a partir dessa estratégia de gestão da mudança.

Isso fica mais bem caracterizado quando se verifica que o aspecto “C” que trata da existência de cultura dominante e forte é citado em oito dos nove aspectos, ou afirmações, pesquisados como fatores que contribuíram positivamente para a mudança cultural observada pelos entrevistados. Já o aspecto “D”, que trata da prática dessa cultura forte e predominante, é citada quatro vezes como fator positivo e três como fator negativo para a mudança cultural, o que mostra o potencial que tem a disciplina na

prática ou e a consequência da sua falta como determinante do andamento adequado nos processos de mudança cultural, na percepção dos entrevistados.

Entretanto, a necessária existência e prática de cultura forte e dominante, não é condição suficiente para explicar o fenômeno observado nem para garantir resultados positivos em processos de mudança cultural a partir de uma cultura predominante e forte. Isso porque o exercício adequado do papel da liderança, aspecto “A”, é o caminho crítico para o êxito da estratégia de mudança. O exercício do papel da liderança é especialmente fundamental porque contribui para gerar credibilidade a partir do alinhamento do discurso à prática, quando o exemplo e o dia-a-dia da gestão reforçam os valores e princípios da cultura esposados.

Destaque especial ao reconhecimento da grande maioria dos entrevistados de que o exemplo da alta administração da empresa, nominalmente citados nos instrumentos de coleta de dados, enquanto liderança educadora e próxima dos liderados. O exemplo e a pedagogia da presença, da alta administração da empresa a partir de 2006 são reconhecidos como grande divisor de águas e determinante da compreensão da nova cultura baseada na TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht.

Ainda relevante no modelo é perceber que vetores importantes são considerados importantes para consolidação da mudança cultural: i) a resistência das pessoas à mudança - aspecto “E”, o qual apareceu em cinco das nove questões ou afirmações pesquisadas como que jogando contra o processo de mudança cultural, e ii) o excesso da carga de trabalho com o estresse causado por essa mudança, percebida pelos entrevistados em três das nove dimensões resultantes da pesquisa.

Portanto, a partir da percepção dos entrevistados é possível concluir que apesar de serem ameaças ao processo de mudança na cultura corporativa sustentada em cultura dominante, a resistência à mudança bem como o estresse conjugado com excessiva carga de trabalho não são vetores determinantes do insucesso da mudança cultural capaz de criar um choque de culturas danoso ao processo de integração de culturas corporativas distintas em momentos de fusões e aquisições de empresas, porque são variáveis que devem ser controladas e administradas de modo a não gerar perdas na gestão da mudança cultural.

Resumidamente, as contribuições gerenciais a que o estudo de caso levou a formular que a formulação de uma estratégia para gestão da mudança cultural leva em conta as assertivas:

- a. A existência de cultura dominante e forte, reconhecida pelas pessoas e pelo mercado traz resultado superior e recorrente;
- b. Partir de uma cultura dominante é uma boa estratégia para gestão da mudança em culturas corporativas quando da fusão e integração de organizações;
- c. O exercício do papel de liderança educadora e focada nas pessoas e no empresariamento do negócio, destacada pelo seu exemplo e presença são condições essenciais, especialmente quando se trata dos mais elevados níveis de liderança da organização;
- d. As variáveis que podem comprometer o bom resultado na mudança da cultura corporativa são controláveis.

6.2.2 AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO

A intervenção em ambiente físico de trabalho é uma variável relevante a considerar no momento em que se vai planejar um processo de mudança cultural em ambientes de fusões e aquisições de empresas. Trata-se de forma sutil e eficaz para demonstrar na prática os princípios da teoria esposada pela cultura forte e dominante.

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES

Os achados deste estudo apontam um campo fértil de pesquisa e exercício de boas práticas de gestão. Pode este estudo servir de base para aprofundamento em

estudos futuros sobre aspectos que se mostraram campo fértil para construtos futuros.

São eles:

- a. O papel da intervenção em ambiente físico de trabalho com relação à satisfação das pessoas e à percepção da cultura corporativa através de seus símbolos facilmente associáveis ao conceito, ou ainda, à ética que é subliminar à estética expressa no ambiente de trabalho;
- b. A correlação bastante significativa entre as variáveis pesquisadas apontam para um futuro aprofundamento para que se construa uma matriz de aprendizado voltada para a replicação do experimento em futuros momentos de integração cultural fruto de fusões e aquisições de empresas.

REFERÊNCIAS

- 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
- BARROS, B. T. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, B. T. (org). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BASTOS, Antonio V. B. Cognição nas Organizações de Trabalho. In BASTOS, A.V. (org.). **Psicologia, organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- _____.Cognição nas Organizações de Trabalho. In BASTOS, A.V. (org.). **Psicologia, organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- 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.
- BOAS, Franz. Introdução, **Handbook of American Indian language**, Smithsonian Institution, 1911.
- BRASKEM. Disponível em: <<http://www.braskem.com.br> >. Acesso em: 10 set. 2009
- CALDAS, Miguel P._JUNIIOR WOOD, Thomaz. **Identidade Organizacional**
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**.-São Paulo : Atlas, 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 AL. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HALL, Edward T. **A dimensão oculta** ; tradução Waldéa Barcellos. – São Paulo : Martins Fontes. 2005.

HOFSTEDE, 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.

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

LARAIA, R.B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977

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

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

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

SOUZA JUNIOR, Climério B. **Encontro de Culturas na Petroquímica Brasileira: Um estudo de caso**. 2004: Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Escola de Administração, UFBA. Salvador, 2004.

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

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

_____. **Organizational Culture and Leadership**. (2ª edição) San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

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

SCHEIN, Laurence. **Managing Culture in Mergers and Acquisitons**. In: *The Conference Board*. Research Report R-1302-0, 2001. *Contiuous Learning Group*. By *The Conference Boarding, Inc.*, www.clq-online.com, 2001

_____. **Post Merger Integration – a Human Resources Perspective**. In: *The Conference Board*. Research Report R-1278-00, 2000. *Contiuous Learning Group*. By *The Conference Boarding, Inc.*, www.clq-online.com, 2000

ZANELLI, J.C. Cultura organizacional. In ZANELLI.J.C. (org.). **Psicologia, organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE

A. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

- A1. Encaminhamento do Instrumento de Pesquisa**
- A2. Instrumento de Pesquisa**

B. PLANILHA DE TABULAÇÃO DE QUESTÕES ABERTAS

- B1. Aspectos positivos**
- B2. Aspectos negativos**

A. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A1. Encaminhamento do Instrumento de Pesquisa (via e-mail corporativo)

De: MARCELO BISPO

Enviada em: terça-feira, 15 de dezembro de 2009 20:18

Para: VICTOR FLORES DA MATTA PIRES; FERNANDA SEABRA VIANNA VIEIRA; NADJA SILVA FONTES; ABEL FRANCISCO DE PAULA PINTO; DARCI NASCIMENTO DOS SANTOS; EDGAR NUNES DE ALMEIDA.....

Assunto: Projeto de Pesquisa

Prioridade: Alta

Caros colegas,

Conto com a colaboração de vocês para preencher o Questionário que segue anexo para subsidiar o meu Projeto de Pesquisa de Mestrado.

Estou concluindo o Mestrado Profissional em Administração, pela UFBA, trabalhando muito forte na Dissertação que estou escrevendo. O Projeto de Pesquisa é muito desafiador e, ao mesmo tempo, bem oportuno pois trata da mudança cultural na Braskem entre 2002 e 2009.

Considerando que você viveu a transição cultural da Copene para a Braskem, cultura essa baseada na TEO, estou pesquisando a partir da visão das pessoas que são os atores e autores da mudança cultural, os avanços da prática e vivência de alguns dos valores e princípio da TEO, considerando a evolução que toma por base inicial o momento da criação da Braskem, em 2002, em contraste com o momento atual, em 2009.

Para consolidar o projeto de pesquisa, desenvolvi um questionário que segue anexo e que é de rápido preenchimento, mas que trará subsídios muito importantes para entender esse processo de mudança cultural e os fatores que facilitaram e que dificultaram.

Certo de contar com a sua opinião e a sua colaboração, gostaria de receber os questionários preenchidos, via e-mail ou por malote (Ed. Thomé de Souza, 21º andar), como preferir preferir, até o próximo dia 23/12, sendo que o quanto antes for devolvido favorece à tabulação. Sempre bom lembrar que não é necessário identificar-se no relatório e que os dados serão tratados estatisticamente, sem quaisquer identificação ou referência do autor das respostas.

Atenção par responder apenas para mim, sem usar o comando "Responder a todos".

Alguma dúvida, me ligue ou passe uma mensagem.

Grande abraço,

Marcelo Macedo Bispo

Pessoas e Organização

A2. Instrumento de Pesquisa

QUESTIONÁRIO

Numeração: _____

Caro colega,

Considerando que você viveu a transição cultural da Copene para a Braskem, cultura essa baseada na TEO, estamos pesquisando a partir da sua visão os avanços da prática e vivência de alguns dos valores e princípios da TEO, considerando a evolução que toma por base inicial o momento da criação da Braskem, em 2002, em contraste com o momento atual, em 2009.

ORIENTAÇÕES: – Marque, numa escada de 0 a 100, seu grau de concordância com as frases seguintes, onde o zero representa absoluta discordância e o 100 a concordância absoluta. Escreva o número que aproximadamente corresponde à sua opção.

*Questões de
(01 a 09)*

– Em seguida, relacionado com a pergunta, cite os fatores que, na sua visão, por ordem de importância para você, facilitaram para que o aspecto avaliado tivesse uma avaliação positiva e os fatores que dificultaram a prática dos princípios expressos na pergunta.

1) Os líderes dedicam tempo, presença e se interessam pelo desenvolvimento dos liderados.

2002		0	10		20		30		40		50		60		70		80		90		100	
2009		0	10		20		30		40		50		60		70		80		90		100	

Fatores que facilitaram:

1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2
3

2) Aqui se pratica a delegação planejada.

2002		0	10		20		30		40		50		60		70		80		90		100	
2009		0	10		20		30		40		50		60		70		80		90		100	

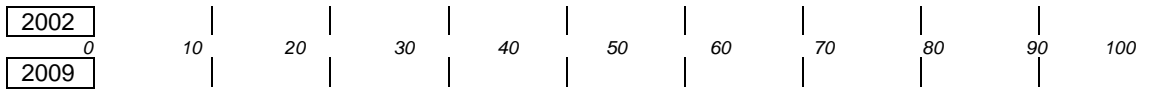
Fatores que facilitaram:

1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2
3

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



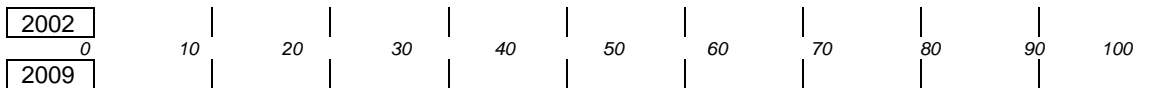
Fatores que facilitaram:

1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2
3

4) Os líderes realizam o acompanhamento do PA e a avaliação dos resultados dos liderados.



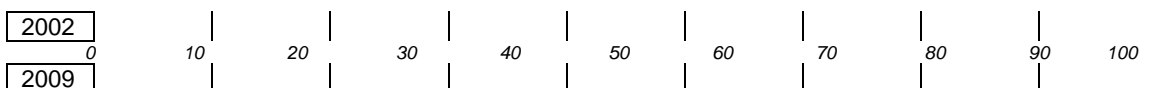
Fatores que facilitaram:

1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2
3

5) Os líderes consideram os resultados da avaliação dos liderados para efeito da PLR.



Fatores que facilitaram:

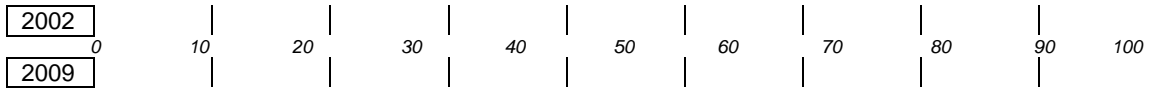
1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2

3

6) Aqui as pessoas agem sempre no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes.



Fatores que facilitaram:

1

2

3

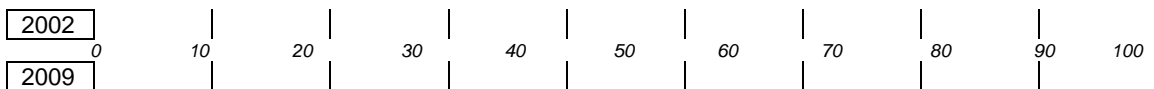
Fatores que dificultaram:

1

2

3

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



Fatores que facilitaram:

1

2

3

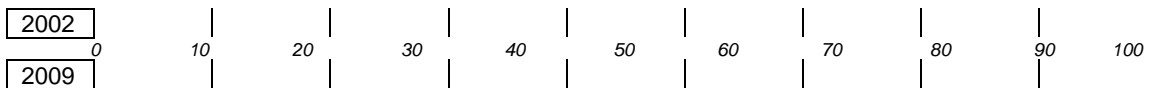
Fatores que dificultaram:

1

2

3

8) Compreendo a cultura Braskem baseada na TEO como “um conjunto sistematizado de concepções filosóficas e práticas empresariais que orienta a atuação dos Integrantes da Odebrecht no rumo da sobrevivência, do crescimento e da perpetuidade”.



Fatores que facilitaram:

1

2

3

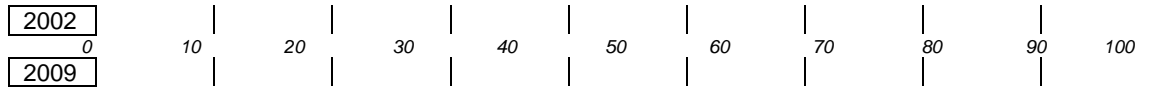
Fatores que dificultaram:

1

2

3

9) Aqui se pratica a confiança no ser humano, na sua capacidade e desejo de evoluir.



Fatores que facilitaram:

1
2
3

Fatores que dificultaram:

1
2
3

10) Você associa a mudança cultural na Braskem a que atitudes abaixo relacionadas:

Classifique as atitudes seguindo a escala de 1 a 5, sendo um para a(s) atitude(s) que na sua percepção tiveram papel de menor impacto e cinco para a(s) atitude(s) que você avalia com o maior impacto no processo de mudança cultural da Copene para Braskem.

ATITUDES	1	2	3	4	5
Comprometimento					
Transparência					
Respeito					
Melhorias no ambiente físico de trabalho					
Capacidade de empresariamento de cada Integrante					
Processo de comunicação					
Justiça					
Camaradagem					
Espírito de servir					
Melhoria na visão do negócio					
Prática do SDC – desenvolvimento por competências					
Integração entre as pessoas e as Unidades					
Prática do ciclo de planejamento					
Presença do líder					
Reformas nas estações de trabalho e nas instalações prediais					
Outro:					
Outro:					

Outro:					
--------	--	--	--	--	--

- 11) Focando nas mudanças no ambiente físico de trabalho, especificamente quanto às reformas dos prédios da manutenção, sala de controle UTA, Salas de Controle CEMAP I e II e UTE, Prédios ADM I, II e III, Vestiários, Cetre, etc, em que grau, de 1 (um) a 5 (cinco) você considera que jogaram a favor da percepção da cultura Braskem como expressões de respeito aos indivíduos, facilitador do processo de comunicação, transparência, clareza, preocupações com a qualidade de vida e aspectos ergonômicos. (O 1 é o de menor impacto e o 5 o de maior impacto.)

ATITUDES	1	2	3	4	5
Prédios da Manutenção					
ADM I (Produção, Manutenção, Comercial e Engenharia)					
ADM II					
ADM III					
Sala de Controle CEMAP I					
Sala de Controle da UTA					
Vestiários					
Centro de treinamento – CETRE					
Sala de Controle CEMAP II					
Sala de Controle UTE					
Outro:					
Outro:					
Outro:					

B. PLANILHA DE TABULAÇÃO DE QUESTÕES ABERTAS**B1. Aspectos Positivos****B2. Aspectos Negativos**

B1. Aspectos POSITIVOS

Questão 1

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

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
PRÁTICA E EXERCÍCIO DO PAPEL DE LIDERANÇA	60	7	5	72	37,3%
	40,0%	25,0%	33,3%		
EXEMPLO DA ALTA LIDERANÇA / EXERCÍCIO DO PAPEL DA LIDERANÇA MAIOR / APROPRIAÇÃO / MUDANÇA DE PERFIL / INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA MAIOR	19	1	1	21	
PRESEÇA DO LÍDER - PEDAGOGIA DA PRESEÇA - PROXIMIDADE ENTRE LÍDER/LIDERADO / DEDICAÇÃO DE TEMPO PELO LÍDER PARA O LIDERADO	12	1	2	15	
PREPARAÇÃO DE SUBSTITUTOS / CIRCULAÇÃO DE CONHECIMENTOS	1			1	
NOVAS OPORTUNIDADES PARA FORMAÇÃO DE NOVOS LÍDERES EDUCADORES / RENOVAÇÃO DA MÉDIA LIDERANÇA	2		1	3	
AÇÕES PARA CAPACITAÇÃO DAS LIDERANÇAS / CRIAÇÃO DO ROI (RESPONSÁVEL POR OPERAÇÕES INDUSTRIAIS)	3	2	1	6	
LÍDERES COMO AGENTES DE MUDANÇA CULTURAL	6			6	
MAIOR DIÁLOGO ENTRE LÍDER E LIDERADO	8			8	
LÍDERES ORIENTADOS PARA PESSOAS E SE INTERESSAM POR ELAS / FOCO NO DESENVOLVIMENTO DOS LIDERADOS	9	3		12	
EXISTÊNCIA DE CULTURA PREDOMINANTE E FORTE BASEADA NA TEO	45	13	0	58	30,1%
	30,0%	46,4%	0,0%		
PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO E DO CICLO DA PLANEJAMENTO / COMPROMETIMENTO	15	3		18	
FILOSOFIA DA TEO / DISSEMINAÇÃO DOS PRINCÍPIOS	12	4		16	
DINÂMICA DAS MUDANÇAS ENTRE AS PESSOAS E OS PROGRAMAS / AGENDAS PREVIAMENTE PACTUADAS		1		1	
PRÁTICA DA DELEGAÇÃO PLANEJADA/ MAIOR DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO	2	1		3	
PEDAGOGIA DA PRESEÇA	3	1		4	
FOCO NAS PESSOAS / VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	4	2		6	
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ	2			2	
COMPREENSÃO DA TEO E DISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DA PLANEJAMENTO	24	3	6	33	17,1%
	16,0%	10,7%	40,0%		
PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA) / ALINHAMENTO	7	2	2	11	
A CULTURA TEO PRATICADA NO DIA A DIA / APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO DA TEO / ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS E PRÁTICA	10			10	
DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÕES E RECURSOS PARA OS LIDERADO S/ TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO	4	1	1	6	
FORMULAÇÃO DAS METAS / PA DEFININDO METAS			3	3	
MERITOCRACIA PARA VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DAS PESSOAS	3			3	
INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS / DINÂMICA E FLEXIBILIDADE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	7	5	4	16	8,3%
	4,7%	17,9%	26,7%		
INVESTIMENTO EM PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO (PDI, PDE, PDG,...)	3	1	3	7	
ÊNFASE NA CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO TÉCNICA E GERENCIAL/ IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO	2	2		4	
PRÁTICA DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS	1	2	1	4	
EXISTÊNCIA NA COPENE DO PCH (PLANO DE CARREIRA POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS), ONDE CADA UM SABIA QUAIS AS HABILIDADES QUE DEVERIAM ATINGIR E AUTOMATICAMENTE ISTO SE REVERTIA EM RECONHECIMENTO PROFISSIONAL	1			1	
IMPACTO DA MUDANÇA CULTURAL	13	0	0	13	6,7%
	8,7%	0,0%	0,0%		
PERCEÇÃO DE QUE "É PRÁ VALER" / DISCURSO VERSUS PRÁTICA	5			5	
APRENDIZADO COM O ERRO / VONTADE DE FAZER "O CERTO"	2			2	
MUDANÇAS DE CULTURA (CENTRALIZADORA E HIERÁRQUICA)	4			4	
ÊNFASE NA MUDANÇA NAS PRÁTICAS DE GESTÃO ULTRAPASSADAS / PARADIGMAS ANTIGOS	1			1	
RECONHECIDO ESFORÇO PARA COMBATER A RESISTÊNCIA PSICOLÓGICA ÀS MUDANÇAS (LIDERADOS E LÍDERES) / "ZONA DE CONFORTO"	1			1	
NOVA RELAÇÃO COM CLIENTES E EMPREENDEDORISMO	1	0	0	1	0,5%
	0,7%	0,0%	0,0%		
A COMPRA DA COPENE PELO GRUPO ODEBRECHT	1			1	
TOTAL GERAL	150	28	15	193	100,0%

Questão 2

Aqui se pratica a delegação planejada

FATORES	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
PRÁTICA E EXERCÍCIO DO PAPEL DE LIDERANÇA	23	9	2	34	25,4%
	29,1%	23,1%	12,5%		
EXEMPLO DA ALTA LIDERANÇA / EXERCÍCIO DO PAPEL DA LIDERANÇA MAIOR / APROPRIAÇÃO / MUDANÇA DE PERFIL / INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA MAIOR	15	3	1	19	
PRESEÇA DO LÍDER - PEDAGOGIA DA PRESEÇA - PROXIMIDADE ENTRE LÍDER/LIDERADO/ DEDICAÇÃO DE TEMPO PELO LÍDER PARA O LIDERADO	5	1	1	7	
PREPARAÇÃO DE SUBSTITUTOS / CIRCULAÇÃO DE CONHECIMENTOS	1	1		2	
NOVAS OPORTUNIDADES PARA FORMAÇÃO DE NOVOS LÍDERES EDUCADORES / RENOVAÇÃO DA MÉDIA LIDERANÇA		2		2	
AÇÕES PARA CAPACITAÇÃO DAS LIDERANÇAS / CRIAÇÃO DO ROI (RESPONSÁVEL POR OPERAÇÕES INDUSTRIAIS)	1			1	
LÍDERES COMO AGENTES DE MUDANÇA CULTURAL	1	1		2	
LÍDERES ORIENTADOS PARA PESSOAS E SE INTERESSAM POR ELAS / FOCO NO DESENVOLVIMENTO DOS LIDERADOS		1		1	
EXISTÊNCIA DE CULTURA PREDOMINANTE E FORTE BASEADA NA TEO	36	14	10	60	44,8%
	45,6%	35,9%	62,5%		
PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO E DO CICLO DA PLANEJAMENTO / COMPROMETIMENTO	10	2	3	15	
FOCO NO EMPREARIAMENTO E EM DESAFIOS E NOS RESULTADOS EM VEZ DE PROCESSOS	2	4	1	7	
FILOSOFIA DA TEO / DISSEMINAÇÃO DOS PRINCÍPIOS	5	2		7	
DINÂMICA DAS MUDANÇAS ENTRE AS PESSOAS E OS PROGRAMAS / AGENDAS PREVIAMENTE FACTUJADAS		1	1	2	
PRÁTICA DA DELEGAÇÃO PLANEJADA/ MAIOR DECENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO	5	1	2	8	
PEDAGOGIA DA PRESEÇA			1	1	
FOCO NAS PESSOAS / VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS / CONFIANÇA NAS PESSOAS	8	2		10	
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ		1		1	
NECESSIDADE DE OCUPAR ESPAÇOS PELO CRESCIMENTO ACELERADO DA EMPRESA / VOLUME E COMPLEXIDADE DAS ATIVIDADES / RESPOSTAS RÁPIDAS AOS DIVERSOS DESAFIOS	4	1	1	6	
AMBIENTE FÍSICO FAVORECE PROXIMIDADE ENTRE LÍDER E LIDERADO	2		1	3	
COMPREENSÃO DA TEO E DISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DA PLANEJAMENTO	7	5	2	14	10,4%
	8,9%	12,8%	12,5%		
PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA) / ALINHAMENTO	3	2	1	6	
FOCO NO CRESCIMENTO INDIVIDUAL E NO NEGÓCIO	2			2	
A CULTURA TEO PRATICADA NO DIA A DIA / APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO DA TEO / ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS E PRÁTICA	2		1	3	
FORMULAÇÃO DAS METAS / PA DEFININDO METAS		1		1	
AS PESSOAS GOSTAM DE SER DESAFIADAS / RESPOSTA RÁPIDA AOS DESAFIOS		2		2	
INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS / DINÂMICA E FLEXIBILIDADE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	4	4	2	10	7,5%
	5,1%	10,3%	12,5%		
MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL/ VELOCIDADE DE INCORPORAÇÃO DE NOVAS EMPRESAS	1		1	2	
MUDANÇAS (PROGRAMAS E PESSOAS)		1		1	
MUDANÇA DE CULTURA	3			3	
ÊNFASE NA CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO TÉCNICA E GERENCIAL/ IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO		3		3	
PRÁTICA DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS			1	1	
IMPACTO DA MUDANÇA CULTURAL	9	7	0	16	11,9%
	11,4%	17,9%	0,0%		
PERCEPÇÃO DE QUE "É PRÁ VALER" / DISCURSO VERSUS PRÁTICA	2	1		3	
APRENDIZADO COM O ERRO / VONTADE DE FAZER "O CERTO"		1		1	
MUDANÇAS DE CULTURA (CENTRALIZADORA E HIERÁRQUICA)	1	1		2	
ÊNFASE NA MUDANÇA NAS PRÁTICAS DE GESTÃO ULTRAPASSADAS / PARADIGMAS ANTIGOS		1		1	
APROPRIAÇÃO DAS PESSOAS QUANTO AO SEU DESENVOLVIMENTO		1		1	
CULTURA VOLTADA PARA METAS E RESULTADOS	1	1		2	
DIVERSIDADE DE CULTURAS NA FORMAÇÃO DA BRASKEM / MUDANÇAS DE CULTURA ENTRE AS EMPRESAS (AS PESSOAS VIERAM DE CULTURAS DIFERENTES)	1			1	
COMPROMETIMENTO	4	1		5	
NOVA RELAÇÃO COM CLIENTES E EMPREENDEDORISMO	0	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		
TOTAL GERAL	79	39	16	134	100,0%

Questão 3

Os líderes pactuam regularmente metas/objetivos com os liderados através do PA

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
PRÁTICA E EXERCÍCIO DO PAPEL DE LIDERANÇA	13	3	4	20	16,3%
	17,3%	10,7%	20,0%		
EXEMPLO DA ALTA LIDERANÇA / EXERCÍCIO DO PAPEL DA LIDERANÇA MAIOR / APROPRIAÇÃO / MUDANÇA DE PERFIL / INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA MAIOR	7	1	3	11	
PRESEÇA DO LÍDER - PEDAGOGIA DA PRESEÇA - PROXIMIDADE ENTRE LÍDER/LIDERADO / DEDICAÇÃO DE TEMPO PELO LÍDER PARA O LIDERADO	1	1		2	
AÇÕES PARA CAPACITAÇÃO DAS LIDERANÇAS / CRIAÇÃO DO ROI (RESPONSÁVEL POR OPERAÇÕES INDUSTRIAIS)		1		1	
LÍDERES COMO AGENTES DE MUDANÇA CULTURAL	2			2	
MAIOR DIÁLOGO ENTRE LÍDER E LIDERADO	1		1	2	
LÍDERES ORIENTADOS PARA PESSOAS E SE INTERESSAM POR ELAS / FOCO NO DESENVOLVIMENTO DOS LIDERADOS	2			2	
EXISTÊNCIA DE CULTURA PREDOMINANTE E FORTE BASEADA NA TEO	27	7	6	40	32,5%
	36,0%	25,0%	30,0%		
PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO / COMPROMETIMENTO	9	3	3	15	
FOCO NO EMPRESARIAMENTO E EM DESAFIOS E NOS RESULTADOS EM VEZ DE PROCESSOS	6	1	2	9	
FILOSOFIA DA TEO / DISSEMINAÇÃO DOS PRINCÍPIOS	5	1		6	
PEDAGOGIA DA PRESEÇA	1			1	
FOCO NAS PESSOAS / VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS / CONFIANÇA NAS PESSOAS	2	1		3	
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ / TRANSPARÊNCIA	3	1	1	5	
CULTURA ORGANIZACIONAL FORTE	1			1	
COMPREENSÃO DA TEO E DISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DA PLANEJAMENTO	21	13	9	43	35,0%
	28,0%	46,4%	45,0%		
PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA) / ALINHAMENTO	13	7	6	26	
FOCO NO CRESCIMENTO INDIVIDUAL E NO NEGÓCIO	1			1	
A CULTURA TEO PRATICADA NO DIA A DIA / APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO DA TEO / ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS E PRÁTICA	1	2	1	4	
FORMULAÇÃO DAS METAS / PA DEFININDO METAS / VINCULAÇÃO COM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL/ REPACTUAÇÃO DE METAS	2	4	2	8	
A SIMPLICIDADE DO PROCESSO / ABERTURA E PARTICIPAÇÃO DO LIDERADO	4			4	
INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS / DINÂMICA E FLEXIBILIDADE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	2	1	0	3	2,4%
	2,7%	3,6%	0,0%		
MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL/ VELOCIDADE DE INCORPORAÇÃO DE NOVAS EMPRESAS / MUDANÇAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		1		1	
MUDANÇA DE CULTURA	2			2	
IMPACTO DA MUDANÇA CULTURAL	12	4	1	17	13,8%
	16,0%	14,3%	5,0%		
PERCEPÇÃO DE QUE "É PRÁ VALER" / DISCURSO VERSUS PRÁTICA	2	1		3	
ROMPIMENTO COM PARADIGMAS ANTIGOS		1		1	
MUDANÇAS DE CULTURA (CENTRALIZADORA E HIERÁRQUICA)		1	1	2	
APROPRIAÇÃO DAS PESSOAS QUANTO AO SEU DESENVOLVIMENTO	1			1	
CULTURA VOLTADA PARA METAS E RESULTADOS		1		1	
A TEO EM SI	9			9	
NOVA RELAÇÃO COM CLIENTES E EMPREENDEDORISMO	0	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		
TOTAL GERAL	75	28	20	123	100,0%

Questão 4

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

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
PRÁTICA E EXERCÍCIO DO PAPEL DE LIDERANÇA	8	4	0	12	14,0%
	16,3%	16,0%	0,0%		
EXEMPLO DA ALTA LIDERANÇA / EXERCÍCIO DO PAPEL DA LIDERANÇA MAIOR / APROPRIAÇÃO / MUDANÇA DE PERFIL / INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA MAIOR	4	2		6	
PRESEÇA DO LÍDER - PEDAGOGIA DA PRESEÇA - PROXIMIDADE ENTRE LÍDER/LIDERADO / DEDICAÇÃO DE TEMPO PELO LÍDER PARA O LIDERADO	2	2		4	
MAIOR DIÁLOGO ENTRE LÍDER E LIDERADO	2			2	
EXISTÊNCIA DE CULTURA PREDOMINANTE E FORTE BASEADA NA TEO	14	6	3	23	26,7%
	28,6%	24,0%	25,0%		
PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO / COMPROMETIMENTO	5	3		8	
FILOSOFIA DA TEO / DISSEMINAÇÃO DOS PRINCÍPIOS	4	2	1	7	
DINÂMICA DAS MUDANÇAS ENTRE AS PESSOAS E OS PROGRAMAS / AGENDAS PREVIAMENTE PACTUADAS	1	1		2	
PEDAGOGIA DA PRESEÇA	1			1	
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ / TRANSPARÊNCIA	1		2	3	
CULTURA ORGANIZACIONAL FORTE	2			2	
COMPREENSÃO DA TEO E DISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DA PLANEJAMENTO	22	13	9	44	51,2%
	44,9%	52,0%	75,0%		
PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA) / ALINHAMENTO / DISCIPLINA	10	7	1	18	
FOCO NO CRESCIMENTO INDIVIDUAL E NO NEGÓCIO	1	1	1	3	
A CULTURA TEO PRATICADA NO DIA A DIA / APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO DA TEO / ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS E PRÁTICA	5	2	1	8	
DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÕES E RECURSOS PARA OS LIDERADO S/ TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO	1			1	
FORMULAÇÃO DAS METAS / PA DEFININDO METAS / VINCULAÇÃO COM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL/ REACTUAÇÃO DE METAS	3	2	5	10	
A SIMPLICIDADE DO PROCESSO / ABERTURA E PARTICIPAÇÃO DO LIDERADO / IMPLANTADO EM TODOS OS NÍVEIS	2		1	3	
AS PESSOAS GOSTAM DE SER DESAFIADAS / RESPOSTA RÁPIDA AOS DESAFIOS		1		1	
INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS / DINÂMICA E FLEXILIDADE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	1	0	0	1	1,2%
	2,0%	0,0%	0,0%		
INVESTIMENTO EM PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO (PDI, PDE, PDG, ...)	1			1	
IMPACTO DA MUDANÇA CULTURAL	4	2	0	6	7,0%
	8,2%	8,0%	0,0%		
APROPRIAÇÃO DAS PESSOAS QUANTO AO SEU DESENVOLVIMENTO / COBRANÇA DOS LIDERADOS QUANTO AO ACOMPANHAMENTO DO PA	1			1	
A TEO EM SÍ	2	1		3	
MÉRITO DA EQUIPE DE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO	1	1		2	
NOVA RELAÇÃO COM CLIENTES E EMPREENDEDORISMO	0	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		
TOTAL GERAL	49	25	12	86	100,0%

Questão 5

Os líderes consideram os resultados da avaliação dos liderados para efeito da PLR

FA T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
PRÁTICA E EXERCÍCIO DO PAPEL DE LIDERANÇA	7	1	1	9	10,1%
	11,5%	5,9%	9,1%		
EXEMPLO DA ALTA LIDERANÇA / EXERCÍCIO DO PAPEL DA LIDERANÇA MAIOR / APROPRIAÇÃO / MUDANÇA DE PERFIL / INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA MAIOR	2	1		3	
PRESEÇA DO LÍDER - PEDAGOGIA DA PRESEÇA - PROXIMIDADE ENTRE LÍDER/LIDERADO / DEDICAÇÃO DE TEMPO PELO LÍDER PARA O LIDERADO	2			2	
LÍDERES COMO AGENTES DE MUDANÇA CULTURAL	1			1	
MAIOR DIÁLOGO ENTRE LÍDER E LIDERADO	1			1	
LÍDERES ORIENTADOS PARA PESSOAS E SE INTERESSAM POR ELAS / FOCO NO DESENVOLVIMENTO DOS LIDERADOS	1		1	2	
EXISTÊNCIA DE CULTURA PREDOMINANTE E FORTE BASEADA NA TEO	11	8	5	24	27,0%
	18,0%	47,1%	45,5%		
PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO / COMPROMETIMENTO	4	2	1	7	
FOCO NO EMPRESARIAMENTO E EM DESAFIOS E NOS RESULTADOS EM VEZ DE PROCESSOS	2	4	2	8	
FILOSOFIA DA TEO / DISSEMINAÇÃO DOS PRINCÍPIOS	3	1		4	
FOCO NAS PESSOAS / VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS / CONFIANÇA NAS PESSOAS	1	1	1	3	
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ / TRANSPARÊNCIA			1	1	
AMBIENTE FÍSICO FAVORECE PROXIMIDADE ENTRE LÍDER E LIDERADO	1			1	
COMPREENSÃO DA TEO E DISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DA PLANEJAMENTO	32	6	3	41	46,1%
	52,5%	35,3%	27,3%		
PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA) / ALINHAMENTO / DISCIPLINA	7	4		11	
A CULTURA TEO PRATICADA NO DIA A DIA / APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO DA TEO / ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS E PRÁTICA	4			4	
DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÕES E RECURSOS PARA OS LIDERADO S/ TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO	1	1		2	
FORMULAÇÃO DAS METAS / PA DEFININDO METAS / VINCULAÇÃO COM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL/ REACTUAÇÃO DE METAS	10	1	2	13	
MERITOCRACIA PARA VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DAS PESSOAS	1			1	
A SIMPLICIDADE DO PROCESSO/ ABERTURA E PARTICIPAÇÃO DO LIDERADO / IMPLANTADO EM TODOS OS NÍVEIS	3		1	4	
POLÍTICA DE PLR CLARAMENTE DEFINIDA, DIVULGADA E ENTENDIDA	4			4	
AS PESSOAS GOSTAM DE SER DESAFIADAS / RESPOSTA RÁPIDA AOS DESAFIOS	2			2	
INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS / DINÂMICA E FLEXILIDADE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	2	0	0	2	2,2%
	3,3%	0,0%	0,0%		
MUDANÇA DE CULTURA	2			2	
IMPACTO DA MUDANÇA CULTURAL	9	2	2	13	14,6%
	14,8%	11,8%	18,2%		
PERCEPÇÃO DE QUE "É PRÁ VALER" / DISCURSO VERSUS PRÁTICA	1			1	
ROMPIMENTO COM PARADIGMAS ANTIGOS (DIÁLOGO ABERTO E FRANCO)		1	1	2	
MUDANÇAS DE CULTURA (CENTRALIZADORA E HIERÁRQUICA)	1			1	
APROPRIAÇÃO DAS PESSOAS QUANTO AO SEU DESENVOLVIMENTO / COBRANÇA DOS LIDERADOS QUANTO AO ACOMPANHAMENTO DO PA	2			2	
CULTURA VOLTADA PARA METAS E RESULTADOS	2	1		3	
A TEO EM SÍ / A PRÁTICA DA TEO	3			3	
MÉRITO DA EQUIPE DE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO			1	1	
NOVA RELAÇÃO COM CLIENTES E EMPREENDEDORISMO				0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		
TOTAL GERAL	61	17	11	89	100,0%

Questão 6

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

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
PRÁTICA E EXERCÍCIO DO PAPEL DE LIDERANÇA	4	3	0	7	12,1%
	11,8%	37,5%	0,0%		
EXEMPLO DA ALTA LIDERANÇA / EXERCÍCIO DO PAPEL DA LIDERANÇA MAIOR / APROPRIAÇÃO / MUDANÇA DE PERFIL / INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA MAIOR	4	3		7	
EXISTÊNCIA DE CULTURA PREDOMINANTE E FORTE BASEADA NA TEO	14	4	2	20	34,5%
	41,2%	50,0%	50,0%		
PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO / COMPROMETIMENTO	7	1		8	
FOCO NO EMPRESARIAMENTO E EM DESAFIOS E NOS RESULTADOS EM VEZ DE PROCESSOS	1	1	1	3	
FILOSOFIA DA TEO / DISSEMINAÇÃO DOS PRINCÍPIOS	6	1		7	
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ / TRANSPARÊNCIA			1	1	
AMBIENTE FÍSICO FAVORECE PROXIMIDADE ENTRE LÍDER E LIDERADO		1		1	
COMPREENSÃO DA TEO E DISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DA PLANEJAMENTO	7	1	2	10	17,2%
	20,6%	12,5%	50,0%		
PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA) / ALINHAMENTO / DISCIPLINA	1		1	2	
FOCO NO CRESCIMENTO INDIVIDUAL E NO NEGÓCIO	1		1	2	
A CULTURA TEO PRATICADA NO DIA A DIA / APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO DA TEO / ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS E PRÁTICA	5	1		6	
INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS / DINÂMICA E FLEXIBILIDADE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	1	0	0	1	1,7%
	2,9%	0,0%	0,0%		
MUDANÇA DE CULTURA	1			1	
IMPACTO DA MUDANÇA CULTURAL	8	0	0	8	13,8%
	23,5%	0,0%	0,0%		
MUDANÇAS DE CULTURA (CENTRALIZADORA E HIERÁRQUICA)	1			1	
CULTURA VOLTADA PARA METAS E RESULTADOS	2			2	
DIVERSIDADE DE CULTURAS NA FORMAÇÃO DA BRASKEM / MUDANÇAS DE CULTURA ENTRE AS EMPRESAS (AS PESSOAS VIERAM DE CULTURAS DIFERENTES)	1			1	
A TEO EM SI / A PRÁTICA DA TEO	4			4	
NOVA RELAÇÃO COM CLIENTES E EMPREENDEDORISMO				12	20,7%
	0,0%	0,0%	0,0%		
VISÃO DO PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO / APROPRIAÇÃO SOBRE OS RUMOS DA EMPRESA	1		1	2	
PROCESSOS STANDARD / COMMODITIES	2			2	
MUITA VARIAÇÃO DE CENÁRIO/ INCERTEZAS NO MERCADO / CICLOS DE BAIXA / COMPETITIVIDADE / MERCADO MAIS EXIGENTE	1	3	1	5	
MERCADO CATIVO		1		1	
APOIAR MELHORIAS DOS PRODUTOS DOS CLIENTES			1	1	
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	1			1	
CLAREZA DAS INFORMAÇÕES / RESPOSTA ÀS DÚVIDAS / ORGANIZAÇÃO	1	1	2	4	
FOCO NO CLIENTE - MAIOR ATENÇÃO E CAPACITAÇÃO EM ATENDIMENTO AO CLIENTE / ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES DOS CLIENTES / BASE NA TEO	15	8	2	25	
TOTAL GERAL	34	8	4	58	100,0%

Questão 7

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

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
PRÁTICA E EXERCÍCIO DO PAPEL DE LIDERANÇA	11	3	0	14	14,4%
	12,6%	9,7%	0,0%		
EXEMPLO DA ALTA LIDERANÇA / EXERCÍCIO DO PAPEL DA LIDERANÇA MAIOR / APROPRIAÇÃO / MUDANÇA DE PERFIL / INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA MAIOR	9	3		12	
PRESEÇA DO LÍDER - PEDAGOGIA DA PRESEÇA - PROXIMIDADE ENTRE LÍDER/LIDERADO/ DEDICAÇÃO DE TEMPO PELO LÍDER PARA O LIDERADO	1			1	
LÍDERES ORIENTADOS PARA PESSOAS E SE INTERESSAM POR ELAS / FOCO NO DESENVOLVIMENTO DOS LIDERADOS	1			1	
EXISTÊNCIA DE CULTURA PREDOMINANTE E FORTE BASEADA NA TEO	20	5	0	25	25,8%
	23,0%	16,1%	0,0%		
PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO / COMPROMETIMENTO	4	1		5	
FOCO NO EMPRESARIAMENTO E EM DESAFIOS E NOS RESULTADOS EM VEZ DE PROCESSOS	3			3	
FILOSOFIA DA TEO/ DISSEMINAÇÃO DOS PRINCÍPIOS	2	1		3	
BOA REPUTAÇÃO DO ACIONISTA CONTROLADOR ENQUANTO MODELO DE SUCESSO	4			4	
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ / TRANSPARÊNCIA	7	2		9	
AMBIENTE FÍSICO FAVORECE PROXIMIDADE ENTRE LÍDER E LIDERADO		1		1	
COMPREENSÃO DA TEO E DISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DA PLANEJAMENTO	16	5	1	22	22,7%
	18,4%	16,1%	33,3%		
FOCO NO CRESCIMENTO INDIVIDUAL E NO NEGÓCIO	9	2		11	
DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÕES E RECURSOS PARA OS LIDERADO S/ TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO	7	3	1	11	
INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS / DINÂMICA E FLEXIBILIDADE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	1	0	0	1	1,0%
	1,1%	0,0%	0,0%		
MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL/ VELOCIDADE DE INCORPORAÇÃO DE NOVAS EMPRESAS / MUDANÇAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	1			1	
IMPACTO DA MUDANÇA CULTURAL	5	2	0	7	7,2%
	5,7%	6,5%	0,0%		
A TEO EM SÍ / A PRÁTICA DA TEO	5	2		7	
NOVA RELAÇÃO COM CLIENTES E EMPREENDEDORISMO	34	16	2	28	28,9%
	39,1%	51,6%	66,7%		
VISÃO DO PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO / APROPRIAÇÃO SOBRE OS RUMOS DA EMPRESA	7	4	2	13	
CRESCIMENTO VERTIGINOSO DA EMPRESA / VISÃO AMBICIOSA DA EMPRESA / METAS ARROJADAS DE CRESCIMENTO	9	4		13	
APOIAR MELHORIAS DOS PRODUTOS DOS CLIENTES / DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS INOVADORAS		2		2	
CLAREZA DAS INFORMAÇÕES / RESPOSTA ÀS DÚVIDAS / ORGANIZAÇÃO / TRANSPARÊNCIA COM ACIONISTAS	7	1		8	
EVIDÊNCIAS DE REINVESTIMENTO - GESTÃO DO PORTFÓLIO DE INVESTIMENTOS / GRANDES INVESTIMENTOS NO NEGÓCIO	10	5		15	
FOCO NO CLIENTE - MAIOR ATENÇÃO E CAPACITAÇÃO EM ATENDIMENTO AO CLIENTE / ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES DOS CLIENTES / BASE NA TEO	1			1	
TOTAL GERAL	87	31	3	97	100,0%

Questão 8

Compreendo a cultura Braskem baseada na TEO como “um conjunto sistematizado de concepções filosóficas e práticas empresariais que orienta a atuação dos Integrantes da Odebrecht no rumo da sobrevivência, do crescimento e da perpetuidade”

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
PRÁTICA E EXERCÍCIO DO PAPEL DE LIDERANÇA	27	6	0	33	24,3%
	29,7%	16,7%	0,0%		
EXEMPLO DA ALTA LIDERANÇA / EXERCÍCIO DO PAPEL DA LIDERANÇA MAIOR / APROPRIAÇÃO / MUDANÇA DE PERFIL / INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA MAIOR	22	2		24	
PRESEÇA DO LÍDER - PEDAGOGIA DA PRESEÇA - PROXIMIDADE ENTRE LÍDER/LIDERADO / DEDICAÇÃO DE TEMPO PELO LÍDER PARA O LIDERADO	2			2	
NOVAS OPORTUNIDADES PARA FORMAÇÃO DE NOVOS LÍDERES EDUCADORES / RENOVAÇÃO DA MÉDIA LIDERANÇA		2		2	
LÍDERES COMO AGENTES DE MUDANÇA CULTURAL	1	1		2	
MAIOR DIÁLOGO ENTRE LÍDER E LIDERADO		1		1	
LÍDERES ORIENTADOS PARA PESSOAS E SE INTERESSAM POR ELAS / FOCO NO DESENVOLVIMENTO DOS LIDERADOS	2			2	
EXISTÊNCIA DE CULTURA PREDOMINANTE E FORTE BASEADA NA TEO	33	14	6	53	39,0%
	36,3%	38,9%	66,7%		
PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO / COMPROMETIMENTO	12	5		17	
FOCO NO EMPRESARIAMENTO E EM DESAFIOS E NOS RESULTADOS EM VEZ DE PROCESSOS	2	1	1	4	
FILOSOFIA DA TEO / DISSEMINAÇÃO DOS PRINCÍPIOS	12	2	3	17	
BOA REPUTAÇÃO DO ACIONISTA CONTROLADOR ENQUANTO MODELO DE SUCESSO	2	2		4	
PRÁTICA DA DELEGAÇÃO PLANEJADA/ MAIOR DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO			1	1	
PEDAGOGIA DA PRESEÇA		1		1	
FOCO NAS PESSOAS / VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS / CONFIANÇA NAS PESSOAS	2	2		4	
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ / TRANSPARÊNCIA	3	1	1	5	
COMPREENSÃO DA TEO E DISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DA PLANEJAMENTO	20	9	2	31	22,8%
	22,0%	25,0%	22,2%		
PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA) / ALINHAMENTO / DISCIPLINA	1			1	
FOCO NO CRESCIMENTO INDIVIDUAL E NO NEGÓCIO	1	1		2	
A CULTURA TEO PRATICADA NO DIA A DIA / APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO DA TEO / ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS E PRÁTICA	10	3	1	14	
DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÕES E RECURSOS PARA OS LIDERADO S/ TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO	3	2		5	
MERITOCRACIA PARA VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DAS PESSOAS		1	1	2	
POLÍTICA DE PLR CLARAMENTE DEFINIDA, DIVULGADA E ENTENDIDA	5	2		7	
INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS / DINÂMICA E FLEXIBILIDADE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	1	2	1	4	2,9%
	1,1%	5,6%	11,1%		
INVESTIMENTO EM PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO (PDI, PDE, PDG,...)		2		2	
MUDANÇA DE CULTURA	1			1	
ÊNFASE NA CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO TÉCNICA E GERENCIAL/ IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO			1	1	
IMPACTO DA MUDANÇA CULTURAL	7	5	0	12	8,8%
	7,7%	13,9%	0,0%		
PERCEPÇÃO DE QUE "É PRÁ VALER" / DISCURSO VERSUS PRÁTICA	3	2		5	
MUDANÇAS DE CULTURA (ANTES CENTRALIZADORA E HIERÁRQUICA)	1			1	
DIVERSIDADE DE CULTURAS NA FORMAÇÃO DA BRASKEM / MUDANÇAS DE CULTURA ENTRE AS EMPRESAS (AS PESSOAS VIERAM DE CULTURAS DIFERENTES)		1		1	
A TEO EM SI / A PRÁTICA DA TEO	3	2		5	
NOVA RELAÇÃO COM CLIENTES E EMPREENDEDORISMO	3	0	0	3	2,2%
	3,3%	0,0%	0,0%		
CRESCIMENTO VERTIGINOSO DA EMPRESA / VISÃO AMBICIOSA DA EMPRESA / METAS ARROJADAS DE CRESCIMENTO	3			3	
TOTAL GERAL	91	36	9	136	100,0%

Questão 9

Aqui se pratica a confiança no ser humano, na sua capacidade e desejo de evoluir

FATORES	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
PRÁTICA E EXERCÍCIO DO PAPEL DE LIDERANÇA	28	11	2	41	32,8%
	35,9%	29,7%	20,0%		
EXEMPLO DA ALTA LIDERANÇA / EXERCÍCIO DO PAPEL DA LIDERANÇA MAIOR / APROPRIAÇÃO / MUDANÇA DE PERFIL / INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA MAIOR	14	2	1	17	
PRESEÇA DO LÍDER - PEDAGOGIA DA PRESEÇA - PROXIMIDADE ENTRE LÍDER/LIDERADO / DEDICAÇÃO DE TEMPO PELO LÍDER PARA O LIDERADO	3	2		5	
NOVAS OPORTUNIDADES PARA FORMAÇÃO DE NOVOS LÍDERES EDUCADORES / RENOVAÇÃO DA MÉDIA LIDERANÇA		2	1	3	
AÇÕES PARA CAPACITAÇÃO DAS LIDERANÇAS / CRIAÇÃO DO ROI (RESPONSÁVEL POR OPERAÇÕES INDUSTRIAIS)		2		2	
LÍDERES COMO AGENTES DE MUDANÇA CULTURAL	2			2	
MAIOR DIÁLOGO ENTRE LÍDER E LIDERADO	3	1		4	
LÍDERES ORIENTADOS PARA PESSOAS E SE INTERESSAM POR ELAS / FOCO NO DESENVOLVIMENTO DOS LIDERADOS	6	2		8	
EXISTÊNCIA DE CULTURA PREDOMINANTE E FORTE BASEADA NA TEO	24	10	4	38	30,4%
	30,8%	27,0%	40,0%		
PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO / COMPROMETIMENTO	6	2		8	
FILOSOFIA DA TEO / DISSEMINAÇÃO DOS PRINCÍPIOS	3	1		4	
BOA REPUTAÇÃO DO AÇIONISTA CONTROLADOR ENQUANTO MODELO DE SUCESSO	1	1		2	
OS EXEMPLOS DA TEO ESTÃO ACONTECENDO NA ORGANIZAÇÃO, SÃO VISÍVEIS E VALORIZADOS	6	2	1	9	
PRÁTICA DA DELEGAÇÃO PLANEJADA/MAIOR DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO	3		3	6	
PEDAGOGIA DA PRESEÇA		1		1	
FOCO NAS PESSOAS / VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS / CONFIANÇA NAS PESSOAS	3	2		5	
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ / TRANSPARÊNCIA	1	1		2	
AMBIENTE FÍSICO FAVORECE PROXIMIDADE ENTRE LÍDER E LIDERADO	1			1	
COMPREENSÃO DA TEO E DISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DA PLANEJAMENTO	13	5	1	19	15,2%
	16,7%	13,5%	10,0%		
PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA) / ALINHAMENTO / DISCIPLINA	2	1		3	
FOCO NO CRESCIMENTO INDIVIDUAL E NO NEGÓCIO / EMPRESARIAMENTO	2	1		3	
A CULTURA TEO PRATICADA NO DIA A DIA / APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO DA TEO / ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS E PRÁTICA	2			2	
DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÕES E RECURSOS PARA OS LIDERADO S/ TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO	1	2	1	4	
MERITOCRACIA PARA VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DAS PESSOAS	3			3	
FÁCIL ADAPTAÇÃO DE LÍDERES E LIDERADOS À CULTURA DA EMPRESA	3	1		4	
INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS / DINÂMICA E FLEXIBILIDADE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	3	9	3	15	12,0%
	3,8%	24,3%	30,0%		
EXEMPLOS DE CRESCIMENTO DENTRO NA CARREIRA / PLANO DE VIDA E CARREIRA	3	2	2	7	
INVESTIMENTO EM PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO (PDI, PDE, PDG,...)		2	1	3	
ÊNFASE NA CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO TÉCNICA E GERENCIAL/ IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO		2		2	
PRÁTICA DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS		3		3	
IMPACTO DA MUDANÇA CULTURAL	5	1	0	6	4,8%
	6,4%	2,7%	0,0%		
PERCEÇÃO DE QUE "É PRÁ VALER" / DISCURSO VERSUS PRÁTICA	1			1	
A TEO EM SI / A PRÁTICA DA TEO	4	1		5	
NOVA RELAÇÃO COM CLIENTES E EMPRESARIAMENTO	5	1	0	6	4,8%
	6,4%	2,7%	0,0%		
VISÃO DO PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO / APROPRIAÇÃO SOBRE OS RUMOS DA EMPRESA	1	1		2	
CRESCIMENTO VERTIGINOSO DA EMPRESA / VISÃO AMBICIOSA DA EMPRESA / METAS ARROJADAS DE CRESCIMENTO	2			2	
O PORTE DA EMPRESA	2			2	
TOTAL GERAL	78	37	10	125	100,0%

B2. Aspectos NEGATIVOS

Questão 1

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

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
DÉFICIT NO EXERCÍCIO DO PEPEL DE LIDERANÇA	12	6	6	24	32,0%
	27,9%	37,5%	37,5%		
DESPREPARO DOS LÍDERES	1	1		2	
MEDO DE PREPARAR SUBSTITUTOS / RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS		1	1	2	
CULTURA VOLTADA PARA METAS COLETIVAS VERSUS INDIVIDUALISMO DA TEO		1	1	2	
CRITÉRIO TÉCNICO PARA ESCOLHA DAS LIDERANÇAS VERSUS GESTÃO DE PESSOAS	1	1		2	
EXCESSIVA ROTATIVIDADE DOS LÍDERES	3	1	1	5	
AMPLITUDE DE CONTROLE DOS LÍDERES MUITO GRANDE		1		1	
FOCO NA HIERARQUIA E PODER E NÃO EM RESULTADOS	1		1	2	
FALTA DE PREPARO DOS LÍDERES / DESCONHECIMENTO DA TEO	2		1	3	
LÍDERES RESISTENTES À MUDANÇA CULTURAL	1		1	2	
EXCESSO DE ATIVIDADES EXIGIDAS DAS LIDERANÇAS (REUNIÕES,,,) E BAIXA DISPONIBILIDADE DE TEMPO DOS LÍDERES	3			3	
EXCESSIVA CARGA DE TRABALHO / ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO / INDISPONIBILIDADE DE TEMPO	12	7	5	24	32,0%
	27,9%	43,8%	31,3%		
AUMENTO DAS ATRIBUIÇÕES / EXCESSO DE TRABALHO	5	1	1	7	
EXCESSO DE REUNIÕES, AGENDAS DE COMPROMISSOS, VIAGENS	4	3		7	
ACÚMULO DE TAREFAS BUROCRÁTICAS	2			2	
RENOVAÇÃO NO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS			2	2	
DISPONIBILIDADE DE TEMPO (FALTA DE TEMPO)	1	2		3	
DESCONHECIMENTO DO PERFIL DOS LIDERADOS		1		1	
FALTA DE DIRECIONAMENTO PARA RESULTADOS / FALTA DE PRIORIDADE			2	2	
DÉFICIT NA PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO E DO CICLO DA PLANEJAMENTO	1	0	3	4	5,3%
	2,3%	0,0%	18,8%		
IRREGULARIDADE NA PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA)			2	2	
FOCO NAS METAS INDIVIDUAIS / SETORIAIS			1	1	
DESCONHECIMENTO DA TEO	1			1	
EXCESSIVA MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	6	1	0	7	9,3%
	14,0%	6,3%	0,0%		
EXCESSIVAS MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	3	1		4	
EXCESSIVA MUDANÇAS	2			2	
MUDANÇA DE CULTURA	1			1	
RESISTÊNCIA NA MUDANÇA CULTURAL	12	2	2	16	21,3%
	27,9%	12,5%	12,5%		
CULTURA RESISTENTE (CENTRALIZADORA E HIERÁRQUICA)	3		1	4	
PERSISTÊNCIA NA MANUTENÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO ULTRAPASSADAS	3			3	
FALTA DE APROPRIAÇÃO DAS PESSOAS QUANTO AO SEU DESENVOLVIMENTO		1		1	
CULTURA VOLTADA PARA METAS COLETIVAS VERSUS INDIVIDUALISMO DA TEO		1	1	2	
RESISTÊNCIA PSICOLÓGICA DOS LIDERADOS	2			2	
LIDERANÇAS VIERAM DE CULTURAS DIFERENTES	1			1	
MUDANÇAS DE CULTURA ENTRE AS EMPRESAS	3			3	
TOTAL GERAL	43	16	16	75	100,0%

Questão 2

Aquí se pratica a delegação planejada

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
DÉFICIT NO EXERCÍCIO DO PEPEL DE LIDERANÇA	6	6	1	13	25,5%
	20,0%	40,0%	16,7%		
DESPREPARO DOS LÍDERES / LÍDERES EM PROCESSO DE APRENDIZADO / LÍDERES NOVOS	1	5		6	
MEDO DE PREPARAR SUBSTITUTOS / RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS/ MEDO DE PRDER O PODER	1			1	
FOCO NA HIERARQUIA E PODER E NÃO EM RESULTADOS			1	1	
FALTA DE PREPARO DOS LÍDERES / DESCONHECIMENTO DA TEO	1			1	
EXCESSO DE ATIVIDADES EXIGIDAS DAS LIDERANÇAS (REUNIÕES,,,)Y BAIXA DISPONIBILIDADE DE TEMPO DOS LÍDERES PARA ATUAR COM OS LIDERADOS	2	1		3	
CENTRALIZAÇÃO NAS TOMADAS DE DECISÃO	1			1	
EXCESSIVA CARGA DE TRABALHO / ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO / INDISPONIBILIDADE DE TEMPO	9	0	4	13	25,5%
	30,0%	0,0%	66,7%		
AUMENTO DAS ATRIBUIÇÕES / EXCESSO DE TRABALHO/ ACÚMULO DE FUNÇÕES	1			1	
EXCESSO DE REUNIÕES, AGENDAS DE COMPROMISSOS, VIAGENS	2			2	
DISPONIBILIDADE DE TEMPO (FALTA DE TEMPO) / PRAZOS CURTOS	4			4	
EXCESSIVA COBRANÇA POR RESULTADOS	1		3	4	
REDUÇÃO DO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS / CARÊNCIA DE PESSOAS	1		1	2	
DÉFICIT NA PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO E DO CICLO DA PLANEJAMENTO	1	0	0	1	2,0%
	3,3%	0,0%	0,0%		
DESCONHECIMENTO DA TEO / CARÊNCIA NO ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS	1			1	
EXCESSIVA MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	1	2	0	3	5,9%
	3,3%	13,3%	0,0%		
EXCESSIVAS MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	1	1		2	
EXCESSIVA MUDANÇAS (PROGRAMAS E PESSOAS)		1		1	
RESISTÊNCIA NA MUDANÇA CULTURAL	13	7	1	21	41,2%
	43,3%	46,7%	16,7%		
DESCONFIANÇA / DEMORA PARA PERCEBER QUE "É PRÁ VALER"	1	2		3	
MEDO DE ERRAR		2		2	
ROMPIMENTO COM PARADIGMAS ANTIGOS	2	2		4	
CULTURA RESISTENTE (CENTRALIZADORA E HIERÁRQUICA)	8	1		9	
PERSISTÊNCIA MA MANUTENÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO ULTRAPASSADAS / PARADIGMAS ANTIGOS	1			1	
RESISTÊNCIA PSICOLÓGICA ÀS MUDANÇAS (LIDERADOS E LÍDERES)	1		1	2	
MUDANÇAS DE CULTURA ENTRE AS EMPRESAS		1		1	
TOTAL GERAL	30	15	6	51	100,0%

Questão 3

Os líderes pactuam regularmente metas/objetivos com os liderados através do PA

FATORES	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
DÉFICIT NO EXERCÍCIO DO PEPEL DE LIDERANÇA	4	3	0	7	14,6%
	14,3%	20,0%	0,0%		
<i>DESPREPARO DOS LÍDERES / LÍDERES EM PROCESSO DE APRENDIZADO / LÍDERES NOVOS</i>	3	2		5	
<i>CULTURA ANTERIOR VOLTADA PARA METAS COLETIVAS VERSUS INDIVIDUALISMO DA TEO</i>	1			1	
<i>DIFICULDADE DE ACESSO E COMUNICAÇÃO COM OS LÍDERES</i>		1		1	
EXCESSIVA CARGA DE TRABALHO / ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO / INDISPONIBILIDADE DE TEMPO	3	3	1	7	14,6%
	10,7%	20,0%	20,0%		
<i>AUMENTO DAS ATRIBUIÇÕES / EXCESSO DE TRABALHO / ACÚMULO DE FUNÇÕES</i>	1	1		2	
<i>DISPONIBILIDADE DE TEMPO (FALTA DE TEMPO) / PRAZOS CURTOS</i>	2	1		3	
<i>FALTA DE DIRECIONAMENTO PARA RESULTADOS / FALTA DE PRIORIDADE</i>		1		1	
<i>CONSTRUÇÃO DO ORÇAMENTO ANTES DO PLANEJAMENTO</i>			1	1	
DÉFICIT NA PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO E DO CICLO DA PLANEJAMENTO	18	8	3	29	60,4%
	64,3%	53,3%	60,0%		
<i>IRREGULARIDADE / INDISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA)</i>	9	1	2	12	
<i>DESCONHECIMENTO DA TEO / CARÊNCIA NO ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS</i>	2			2	
<i>CONFUSÃO ENTRE METAS E ROTINA / MÁ FORMULAÇÃO DAS METAS</i>	3	3	1	7	
<i>POUCA FLEXIBILIDADE NA PACTUAÇÃO DAS METAS DE P.A.</i>	4	4		8	
EXCESSIVA MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	0	1	1	2	4,2%
	0,0%	6,7%	20,0%		
<i>EXCESSIVA MUDANÇAS (PROGRAMAS E PESSOAS)</i>			1	1	
<i>MUDANÇA FREQUENTE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO</i>		1		1	
RESISTÊNCIA NA MUDANÇA CULTURAL	3	0	0	3	6,3%
	10,7%	0,0%	0,0%		
<i>CULTURA VOLTADA PARA METAS COLETIVAS VERSUS INDIVIDUALISMO DA TEO</i>	1			1	
<i>MUDANÇAS DE CULTURA ENTRE AS EMPRESAS (AS PESSOAS VIERAM DE CULTURAS DIFERENTES)</i>	2			2	
TOTAL GERAL	28	15	5	48	100,0%

Questão 4

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

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
DÉFICIT NO EXERCÍCIO DO PEPEL DE LIDERANÇA	6	4	1	11	22,0%
	21,4%	26,7%	14,3%		
<i>DESPREPARO DOS LÍDERES / LÍDERES EM PROCESSO DE APRENDIZADO / LÍDERES NOVOS</i>	1	1		2	
<i>CRITÉRIO TÉCNICO PARA ESCOLHA DAS LIDERANÇAS VERSUS GESTÃO DE PESSOAS</i>		1		1	
<i>AMPLITUDE DE CONTROLE DOS LÍDERES MUITO GRANDE</i>	1			1	
<i>FALTA DE PREPARO DOS LÍDERES / DESCONHECIMENTO DA TEO</i>			1	1	
<i>EXCESSO DE ATIVIDADES EXIGIDAS DAS LIDERANÇAS (REUNIÕES,,,)Y BAIXA DISPONIBILIDADE DE TEMPO DOS LÍDERES PARA ATUAR COM OS LIDERADOS</i>	4	2		6	
EXCESSIVA CARGA DE TRABALHO / ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO / INDISPONIBILIDADE DE TEMPO	8	3	4	15	30,0%
	28,6%	20,0%	57,1%		
<i>AUMENTO DAS ATRIBUIÇÕES / EXCESSO DE TRABALHO / ACÚMULO DE FUNÇÕES</i>	5	1	1	7	
<i>EXCESSO DE REUNIÕES, AGENDAS DE COMPROMISSOS, VIAGENS</i>	1			1	
<i>ACÚMULO DE TAREFAS BUROCRÁTICAS / ROTINEIRAS</i>	1			1	
<i>DISPONIBILIDADE DE TEMPO (FALTA DE TEMPO) / PRAZOS CURTOS</i>		2		2	
<i>FALTA DE DIRECIONAMENTO PARA RESULTADOS / FALTA DE PRIORIDADE</i>			3	3	
<i>QUADRO REDUZIDO DE FUNCIONÁRIOS / CARÊNCIA DE PESSOAS</i>	1			1	
DÉFICIT NA PRÁTICA DA TEO	14	3	2	19	38,0%
	50,0%	20,0%	28,6%		
<i>IRREGULARIDADE / INDISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA)</i>	7	1	1	9	
<i>DESCONHECIMENTO DA TEO / CARÊNCIA NO ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS</i>	3	1	1	5	
<i>CONFUSÃO ENTRE METAS E ROTINA / MÁ FORMULAÇÃO DAS METAS</i>	4	1		5	
EXCESSIVA MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	0	1	0	1	2,0%
	0,0%	6,7%	0,0%		
<i>EXCESSIVA MUDANÇAS (PROGRAMAS E PESSOAS)</i>		1		1	
RESISTÊNCIA NA MUDANÇA CULTURAL	0	4	0	4	8,0%
	0,0%	26,7%	0,0%		
<i>DESCONFIANÇA / DEMORA PARA PERCEBER QUE "É PRÁ VALER"</i>		2		2	
<i>FALTA DE APROPRIAÇÃO DAS PESSOAS QUANTO AO SEU DESENVOLVIMENTO</i>		1		1	
<i>LIDERANÇAS VIERAM DE CULTURAS DIFERENTES</i>		1		1	
<i>MUDANÇAS DE CULTURA ENTRE AS EMPRESAS (AS PESSOAS VIERAM DE CULTURAS DIFERENTES)</i>			1	1	
<i>INTERFERÊNCIA DO SINDICATO POIS ESTE DEFENDE TRATAMENTO IGUALITÁRIO</i>			1	1	
TOTAL GERAL	28	15	7	50	100,0%

Questão 5

Os líderes consideram os resultados da avaliação dos liderados para efeito da PLR (Participação nos Lucros)

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
DÉFICIT NO EXERCÍCIO DO PAPEL DE LIDERANÇA	1	2	0	3	7,5%
	4,3%	20,0%	0,0%		
MEDO DE PREPARAR SUBSTITUTOS / RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS/ MEDO DE PERDER O PODER	1			1	
FALTA DE PREPARO DOS LÍDERES / DESCONHECIMENTO DA TEO		2		2	
EXCESSIVA CARGA DE TRABALHO / ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO / INDISPONIBILIDADE DE TEMPO	0	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		
				0	
DÉFICIT NA PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO E DO CICLO DA PLANEJAMENTO	19	8	6	33	82,5%
	82,6%	80,0%	85,7%		
IRREGULARIDADE / INDISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA)	4	1	1	6	
FOCO NAS METAS INDIVIDUAIS / SETORIAIS / FALTA DE PADRONIZAÇÃO ENTRE ÁREAS	1		2	3	
DESCONHECIMENTO DA TEO / CARÊNCIA NO ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS / SUBJETIVIDADE	4	5		9	
FALTA DE INFORMAÇÕES E RECURSOS PARA OS LIDERADOS/ POUCA TRANSPARÊNCIA	1			1	
CONFUSÃO ENTRE METAS E ROTINA / MÁ FORMULAÇÃO DAS METAS / MUDANÇAS DE METAS NO ANO	2		2	4	
POUCA FLEXIBILIDADE NA PACTUAÇÃO E REPACTUAÇÃO DAS METAS DE P. A.	3	2		5	
MODIFICAÇÃO E FALTA DE CLAREZA NOS CRITÉRIOS DE CÁLCULO DA PLR	4		1	5	
EXCESSIVA MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	1	0	0	1	2,5%
	4,3%	0,0%	0,0%		
EXCESSIVA MUDANÇAS (PROGRAMAS E PESSOAS)	1			1	
RESISTÊNCIA NA MUDANÇA CULTURAL	2	0	1	3	7,5%
	8,7%	0,0%	14,3%		
DESCONFIANÇA / DEMORA PARA PERCEBER QUE "É PRÁ VALER"	1			1	
ROMPIMENTO COM PARADIGMAS ANTIGOS	1			1	
RESISTÊNCIA PSICOLÓGICA ÀS MUDANÇAS (LIDERADOS E LÍDERES)			1	1	
TOTAL GERAL	23	10	7	40	100,0%

Questão 6

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

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
DÉFICIT NO EXERCÍCIO DO PEPEL DE LIDERANÇA	1	0	1	2	6,9%
	5,6%	0,0%	20,0%		
<i>DESPREPARO DOS LÍDERES / LÍDERES EM PROCESSO DE APRENDIZADO / LÍDERES NOVOS</i>	1			1	
<i>FALTA DE PREPARO DOS LÍDERES / DESCONHECIMENTO DA TEO</i>			1	1	
EXCESSIVA CARGA DE TRABALHO / ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO / INDISPONIBILIDADE DE TEMPO	0	1	1	2	6,9%
	0,0%	16,7%	20,0%		
<i>AUMENTO DAS ATRIBUIÇÕES / EXCESSO DE TRABALHO / ACÚMULO DE FUNÇÕES</i>		1		1	
<i>DISPONIBILIDADE DE TEMPO (FALTA DE TEMPO) / PRAZOS CURTOS</i>			1	1	
DÉFICIT NA PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO E DO CICLO DA PLANEJAMENTO	0	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		
				0	
EXCESSIVA MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	0	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		
				0	
RESISTÊNCIA NA MUDANÇA CULTURAL	5	1	0	6	20,7%
	27,8%	16,7%	0,0%		
<i>ROMPIMENTO COM PARADIGMAS ANTIGOS</i>	3			3	
<i>CULTURA RESISTENTE (CENTRALIZADORA E HIERÁRQUICA)</i>	1			1	
<i>RESISTÊNCIA PSICOLÓGICA ÀS MUDANÇAS (LIDERADOS E LÍDERES)</i>	1	1		2	
<i>MUDANÇAS DE CULTURA ENTRE AS EMPRESAS (AS PESSOAS VIERAM DE CULTURAS DIFERENTES)</i>		1		1	
DÉFICIT NA RELAÇÃO COM CLIENTES	12	4	3	19	65,5%
	66,7%	66,7%	60,0%		
<i>IMPESSOALIDADE NA RELAÇÃO COM O CLIENTE DEVIDO À CARACTERÍSTICA DO PRODUTO (COMMODITIES)</i>	2	1	1	4	
<i>FALTA DE OPÇÃO DE CONCORRÊNCIA</i>		1		1	
<i>COMUNICAÇÃO / TRANSPARÊNCIA /</i>	1	2		3	
<i>POUCO CONTATO DAS EQUIPES COM OS CLIENTES / DESCONHECIMENTO DO CLIENTE</i>	9		2	11	
<i>DESCONHECIMENTO DAS ESTRATÉGIAS COMERCIAIS E FERRAMENTAS DE GESTÃO</i>	2	3	1	6	
<i>FALTA DE INTEGRAÇÃO ENTRE AS ÁREAS COMERCIAL, SUPPLY E INDUSTRIAL</i>	2	3	1	6	
<i>FALTA DE CAPACITAÇÃO EM ATENDIMENTO AO CLIENTE</i>	2			2	
TOTAL GERAL	18	6	5	29	100,0%

Questão 7

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

FATORES	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
DÉFICIT NO EXERCÍCIO DO PAPEL DE LIDERANÇA	1	1	0	2	6,9%
	5,9%	14,3%	0,0%		
<i>DESPREPARO DOS LÍDERES / LÍDERES EM PROCESSO DE APRENDIZADO / LÍDERES NOVOS</i>		1		1	
<i>DIFICULDADE DE ACESSO E COMUNICAÇÃO COM OS LÍDERES</i>	1			1	
EXCESSIVA CARGA DE TRABALHO / ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO / INDISPONIBILIDADE DE TEMPO	0	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		
				0	
				0	
DÉFICIT NA PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO E DO CICLO DA PLANEJAMENTO	1	0	0	1	3,4%
	5,9%	0,0%	0,0%		
<i>FALTA DE INFORMAÇÕES E RECURSOS PARA OS LIDERADOS/ POUCA TRANSPARÊNCIA</i>	1			1	
EXCESSIVA MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	1	0	0	1	3,4%
	5,9%	0,0%	0,0%		
<i>EXCESSIVAS MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</i>	1			1	
RESISTÊNCIA NA MUDANÇA CULTURAL	2	2	1	5	17,2%
	11,8%	28,6%	20,0%		
<i>DESCONFIANÇA / DEMORA PARA PERCEBER QUE "É PRÁ VALER" / DISCURSO VERSUS PRÁTICA</i>	1			1	
<i>CULTURA RESISTENTE (CENTRALIZADORA E HIERÁRQUICA)</i>		1		1	
<i>RESISTÊNCIA PSICOLÓGICA ÀS MUDANÇAS (LIDERADOS E LÍDERES)</i>		1	1	2	
<i>INTERFERÊNCIA E DISCURSO DO SINDICATO</i>	1			1	
DÉFICIT NA RELAÇÃO COM CLIENTES E DA VISÃO DO ACIONISTA	12	4	4	20	69,0%
	70,6%	57,1%	80,0%		
<i>CONFLITO DE INTERESSES / RESISTÊNCIA DE ACIONISTAS MINORITÁRIOS</i>	1		1	2	
<i>MERCADO / MUITA VARIAÇÃO DE CENÁRIO/ INCERTEZAS / CICLOS DE BAIXA / COMPETITIVIDADE</i>	7	2	1	10	
<i>VARIAÇÃO CAMBIAL DESFAVORÁVEL</i>		2		2	
<i>POLÍTICAS PÚBLICAS DESFAVORÁVEIS À INDÚSTRIA/ INDEFINIÇÃO DO MODELO DA PETROQUÍMICA</i>	4		2	6	
<i>FALTA DE CLAREZA DAS INFORMAÇÕES / FALTA DE RESPOSTA ÀS DÚVIDAS</i>	3	1	1	5	
<i>GESTÃO DO PORTFÓLIO DE INVESTIMENTOS</i>	2			2	
<i>FALTA DE CAPACITAÇÃO EM ATENDIMENTO AO CLIENTE</i>			1	1	
TOTAL GERAL	17	7	5	29	100,0%

Questão 8

Compreendo a cultura Braskem baseada na TEO como “um conjunto sistematizado de concepções filosóficas e práticas empresariais que orienta a atuação dos Integrantes da Odebrecht no rumo da sobrevivência, do crescimento e da perpetuidade”

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
DÉFICIT NO EXERCÍCIO DO PEPEL DE LIDERANÇA	1	3	0	4	10,8%
	4,8%	30,0%	0,0%		
<i>DESPREPARO DOS LÍDERES / LÍDERES EM PROCESSO DE APRENDIZADO / LÍDERES NOVOS</i>	1	2		3	
<i>DIFICULDADE DE ACESSO E COMUNICAÇÃO COM OS LÍDERES</i>		1		1	
EXCESSIVA CARGA DE TRABALHO / ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO / INDISPONIBILIDADE DE TEMPO	1	0	1	2	5,4%
	4,8%	0,0%	16,7%		
<i>DISPONIBILIDADE DE TEMPO (FALTA DE TEMPO) / PRAZOS CURTOS</i>			1	1	
<i>QUADRO REDUZIDO DE FUNCIONÁRIOS / CARÊNCIA DE PESSOAS</i>	1			1	
DÉFICIT NA PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO E DO CICLO DA PLANEJAMENTO	8	1	2	11	29,7%
	38,1%	10,0%	33,3%		
<i>FOCO NAS METAS INDIVIDUAIS / SETORIAIS / FALTA DE PADRONIZAÇÃO ENTRE ÁREAS</i>	1			1	
<i>DESCONHECIMENTO DA TEO / CARÊNCIA NO ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS / SUBJETIVIDADE</i>	5	1		6	
<i>FALTA DE INFORMAÇÕES E RECURSOS PARA OS LIDERADOS/ POUCA TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO</i>	1			1	
<i>CONFUSÃO ENTRE METAS E ROTINA / MÁ FORMULAÇÃO DAS METAS / MUDANÇAS DE METAS NO ANO</i>			2	2	
<i>MODIFICAÇÃO E FALTA DE CLAREZA NOS CRITÉRIOS DE CÁLCULO DA PLR</i>	1			1	
EXCESSIVA MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	1	1	0	2	5,4%
	4,8%	10,0%	0,0%		
<i>EXCESSIVAS MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL / VELOCIDADE DE INCORPORAÇÃO DE NOVAS EMPRESAS</i>		1		1	
<i>EXCESSIVA MUDANÇAS (PROGRAMAS E PESSOAS)</i>	1			1	
RESISTÊNCIA NA MUDANÇA CULTURAL	10	5	3	18	48,6%
	47,6%	50,0%	50,0%		
<i>DESCONFIANÇA / DEMORA PARA PERCEBER QUE "É PRÁ VALER" / DISCURSO VERSUS PRÁTICA</i>	2	2		4	
<i>ROMPIMENTO COM PARADIGMAS ANTIGOS</i>	4	2	1	7	
<i>RESISTÊNCIA A MUDANÇAS DE CULTURA (CENTRALIZADORA E HIERÁRQUICA)</i>	3	1	1	5	
<i>RESISTÊNCIA PSICOLÓGICA ÀS MUDANÇAS (LIDERADOS E LÍDERES)</i>			1	1	
<i>DIVERSIDADE DE CULTURAS NA FORMAÇÃO DA BRASKEM / MUDANÇAS DE CULTURA ENTRE AS EMPRESAS (AS PESSOAS VIERAM DE CULTURAS DIFERENTES)</i>	1			1	
DÉFICIT NA RELAÇÃO COM CLIENTES E DA VISÃO DO AÇIONISTA	0	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		
				0	
TOTAL GERAL	21	10	6	37	100,0%

Questão 9

Aqui se pratica a confiança no ser humano, na sua capacidade e desejo de evoluir.

F A T O R E S	Ordem de importância			TOTAL	
	1º	2º	3º		
DÉFICIT NO EXERCÍCIO DO PAPEL DE LIDERANÇA	2	1	0	3	8,6%
	8,7%	10,0%	0,0%		
<i>DESPREPARO DOS LÍDERES / LÍDERES EM PROCESSO DE APRENDIZADO / LÍDERES NOVOS</i>	2	1		3	
EXCESSIVA CARGA DE TRABALHO / ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO / INDISPONIBILIDADE DE TEMPO	2	0	0	2	5,7%
	8,7%	0,0%	0,0%		
<i>RENOVAÇÃO NO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS / MOBILIDADE EXCESSIVA DAS PESSOAS</i>	1			1	
<i>DESCONHECIMENTO DO PERFIL DOS LIDERADOS / PREVALÊNCIA DOS JÁ CONHECIDOS PELAS LIDERANÇAS</i>	1			1	
DÉFICIT NA PRÁTICA E COMPREENSÃO DA TEO E DO CICLO DA PLANEJAMENTO	6	4	1	11	31,4%
	26,1%	40,0%	50,0%		
<i>IRREGULARIDADE / INDISCIPLINA NA PRÁTICA DO CICLO DE PLANEJAMENTO (ACOMPANHAMENTO DE PA)</i>		2		2	
<i>DESCONHECIMENTO DA TEO / CARÊNCIA NO ENTENDIMENTO DOS CONCEITOS E PRÁTICA / SUBJETIVIDADE</i>	2	1		3	
<i>FALTA DE INFORMAÇÕES E RECURSOS PARA OS LIDERADOS/ POUCA TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO</i>	2			2	
<i>NÃO PREMIAR ADEQUADAMENTE / VALORIZAÇÃO EXCESSIVA DOS JOVENS EM DETRIMENTO DA MATURIDADE / FALTA DE PERSPECTIVA PARA OS MAIS VELHOS</i>	1	1	1	3	
<i>FALTA DE ÊNFASE NA CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO TÉCNICA</i>	1			1	
EXCESSIVA MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E NOS PROGRAMAS	4	2	0	6	17,1%
	17,4%	20,0%	0,0%		
<i>EXCESSIVA MUDANÇAS (PROGRAMAS E PESSOAS)</i>	1	1		2	
<i>REVISÕES CONSTANTES NO SDC / QUEBRA DO MODELO DO PASSADO NO SDC ("TANQUES") / FALTA DE COMPROMETIMENTO NA PRÁTICA DO SDC</i>	3	1		4	
RESISTÊNCIA NA MUDANÇA CULTURAL	9	3	1	13	37,1%
	39,1%	30,0%	50,0%		
<i>DESCONFIANÇA / DEMORA PARA PERCEBER QUE "É PRÁ VALER" / DISCURSO VERSUS PRÁTICA</i>		1		1	
<i>MEDO DE ERRAR</i>	1		1	2	
<i>ROMPIMENTO COM PARADIGMAS ANTIGOS</i>	1	1		2	
<i>RESISTÊNCIA A MUDANÇAS DE CULTURA (CENTRALIZADORA E HIERÁRQUICA)</i>	4			4	
<i>RESISTÊNCIA PSICOLÓGICA ÀS MUDANÇAS (LIDERADOS E LÍDERES) / "ZONA DE CONFORTO"</i>	2			2	
<i>DIVERSIDADE DE CULTURAS NA FORMAÇÃO DA BRASKEM / MUDANÇAS DE CULTURA ENTRE AS EMPRESAS (AS PESSOAS VIERAM DE CULTURAS DIFERENTES)</i>	1	1		2	
DÉFICIT NA RELAÇÃO COM CLIENTES E DA VISÃO DO AÇIONISTA	0	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%		
				0	
TOTAL GERAL	23	10	2	35	100,0%