



UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

PERPÉTUA OLIVEIRA CARDIM GOMES

**UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NUM
PROCESSO DE AQUISIÇÃO E FUSÃO DE EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO.**

Salvador

2006

PERPÉTUA OLIVEIRA CARDIM GOMES

**UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NUM
PROCESSO DE AQUISIÇÃO E FUSÃO DE EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em
Administração da Universidade Salvador, UNIFACS,
como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS)

Gomes, Perpétua Oliveira Cardim

Uma análise da comunicação empresarial num processo de aquisição e fusão de empresas: um estudo de caso / Perpétua Oliveira Cardim Gomes. - 2006.

105 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

1. Administração. 2. Comunicação. 3. Comunicação nas organizações. 4. Empresas – Fusão e incorporação. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658.45

TERMO DE APROVAÇÃO

PERPÉTUA OLIVEIRA CARDIM GOMES

UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NUM PROCESSO DE AQUISIÇÃO E FUSÃO DE EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO.

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos – Orientador _____
Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais
Universidade Salvador – UNIFACS

Vanessa Brasil Campos Rodrigues _____
Doutor em Comunicação Social, Universidad del Pais Vasco/ Euskal Herriko Uniberstsitea
(Espanha)
Universidade Salvador – UNIFACS

Itana Nogueira Nunes _____
Doutor em Letras e Linguística, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Salvador, 27 de julho de 2006

A DEUS por esta conquista; a meu filho, Tiago, minha grande motivação; a meu marido, José, pela compreensão nos momentos em que estive ausente; a minha querida irmã que, com seu incentivo e força, me ajudou a prosseguir; a meu pai, Cardim (in memoriam), meu maior exemplo de integridade, caráter e honestidade.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Sônia, que sempre me incentivou com suas lições de otimismo e perseverança.

A minha avó, Olga, e a meu avô, Manoel, que sempre estiveram ao meu lado, orando e torcendo por mim.

A minha irmã, Iane, que, com suas preciosas contribuições, tanto me ajudou na pesquisa.

Aos amigos, pessoas especiais, das quais estive afastada durante a longa caminhada, mas não me privaram de seu carinho e solidariedade.

Ao meu orientador, Jair N. Santos, pela sabedoria na condução do trabalho e pelo acolhimento que o converteu em amigo especial.

Aos bolsistas de iniciação científica do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologia de Gestão (NEOTEC), Marcelo Dultra e Uendel Cruz, que me acompanharam durante toda a caminhada.

A Danila Siena, Márcia Matos e Márcia Stradmann, pelo acolhimento, carinho e atenção que sempre tiveram por mim.

À Braskem e especialmente àqueles que, pelo prazer de servir, colaboraram para o meu trabalho, assim como aos entrevistados que dispuseram de seu tempo para me atender.

Aos anônimos que colaboraram para o êxito deste trabalho,

muito obrigada!

RESUMO

A comunicação entre os diferentes atores de uma organização é um componente de extrema importância no processo de fusão de empresas. Deste modo, o conhecimento detalhado dos conceitos que se empregam na comunicação organizacional é imprescindível para seu uso consciente na implementação desses processos. É nesse contexto que se insere o objetivo geral da pesquisa que se relata aqui, qual seja, o de investigar a importância desse instrumento imprescindível a um processo de fusão de empresas. Neste sentido, a investigação concentrou-se na identificação precisa do impacto da comunicação num processo de aquisição e fusão de uma empresa específica, tendo como suporte as seguintes questões de pesquisa: a) a caracterização de um processo comunicacional em uma organização; b) a comunicação como agente dificultador no trabalho das pessoas; c) estratégias utilizadas para constituir um discurso comunicacional num processo de aquisição e fusão de empresas; d) relevância das habilidades comunicacionais das pessoas na organização; e) implicações na aceitação do discurso comunicacional. O método utilizado foi o de estudo de caso, realizado por meio de entrevistas e observação direta, para o que foi analisada a comunicação utilizada com os empregados da Braskem, detectando conflitos e impactos causados pela inserção de uma nova tecnologia empresarial, a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), em sua Unidade de Insumos Básicos (UNIB), formada por empregados das empresas adquirida e adquirente. Os primeiros resultados apontam a necessidade da comunicação como forte aliado nos processos de aquisição e fusão de empresas, constituindo-se um importante veículo para integração de empresas. O processo comunicativo foi intensificado, mas os conflitos foram inevitáveis e as relações de poder e hierarquia da nova gestão se fizeram presentes por meio dos instrumentos comunicacionais. Os veículos de comunicação são percebidos de forma diferente por líderes e subordinados e, segundo relatos, o principal ator na minimização de conflitos foi o líder comunicador.

Palavras-chave: Comunicação. Aquisição e fusão. Organização. Instrumentos comunicacionais.

ABSTRACT

This research has the overhead goal of investigating the importance of the communication within an organization undergoing a process of consolidation of corporations. It aims at detailing the concepts that converge in the organizational communication, approaching it as an indispensable instrument for the implementation of merger processes. In this context, we tried to investigate which impact communication has in an organization undergoing a merger and acquisition process, based on the following research topics: a) the characterization of a communicational process within an organization; b) communication as a hampering agent in the work of people; c) strategies used to construct a communicational discourse within a process of merger and acquisition of corporations; d) relevance of the communicational skills of the people in the organization; e) implications in the acceptance of the communicational discourse. The method used was that of the case study carried out by means of interviews and direct observation. For that end, the communication used with the Braskem employees was analyzed, detecting conflicts and impacts caused by the insertion of a new corporate technology, the Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), in its Unidade de Insumos Básicos (Basic Inputs Unit) (UNIB), composed of employees from both acquiring and acquired corporations. The first results indicate a need of communication as a strong ally in the processes of merger and acquisition of corporations, constituting itself as an important vehicle for integration of corporations. The communicative process was intensified, but conflicts were inevitable and the relations of power and hierarchies of the new administration made themselves present by means of the communicational instruments. The communication vehicles are perceived differently by leaders and subordinates and, according to reports, the communicator leader was the main actor in the minimization of conflicts.

Key words: Communication. Merger and Acquisition. Organization. Communicational Instruments.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Persuasão e influência	35
Figura 2 – Fluxo e refluxo da comunicação	59
Figura 3 – Macroestrutura Braskem	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Propósitos da TEO

Quadro 2 – Referência para empresários e líderes da organização

Quadro 3 – Agrupamento de questões de pesquisa

Quadro 4 – Agrupamento de questões de pesquisa

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de empresa – Grupo I	73
Tabela 2 – Tempo de empresa – Grupo II	74
Tabela 3 – Correlação entre sexo e faixa etária – Grupo I	74
Tabela 4 – Correlação entre sexo e faixa etária – Grupo I	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	O CONTEXTO ORGANIZACIONAL	16
2.1	AS ORGANIZAÇÕES	16
2.1.1	Clima organizacional	18
2.1.2	Mudança organizacional	19
3	COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	22
3.1	A COMUNICAÇÃO	22
3.2	A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	24
3.3	O PROCESSO COMUNICACIONAL	28
3.4	A TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA	29
3.5	O DISCURSO NAS ORGANIZAÇÕES	31
3.5.1	Poder e influência	33
3.6	COMUNICAÇÃO INTERNA	36
3.7	IMAGEM EMPRESARIAL	37
4	FUSÃO DE EMPRESAS	39
4.1	FUSÃO	39
4.1.1	Implicações em um processo de fusão	41
4.1.2	Análise financeira da fusão	42
4.2	ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS	43
5	TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT (TEO)	45
5.1	PRINCÍPIOS E CONDIÇÕES FUNDAMENTAIS PARA A PRÁTICA DA TEO	46
5.2	PLANO DE AÇÃO, PROGRAMA DE AÇÃO E RELATO E RELATÓRIO	49
5.3	ORIENTAÇÕES PARA O SUCESSO	56
6	ASPECTOS METODOLÓGICOS	67
6.1	A EMPRESA ESTUDADA	67
6.2	O MÉTODO	70
6.3	INSTRUMENTOS	72
6.4	A AMOSTRA	73
6.5	COLETA DE DADOS	75
7	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	76
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICES	102

1 INTRODUÇÃO

Num processo considerado característico do contexto contemporâneo ,quando se sentem compelidas a mudar, transformar-se e reestruturar-se para garantir a competitividade, as empresas têm-se movimentado no sentido de realizar parcerias, uniões, alianças, coligações, fusões e aquisições, da mesma forma que internalizam novas estratégias, alternativas de ação e criação de novos cenários.

Atualmente, os processos de fusão objetivam o acesso a novos mercados, a novas competências e tecnologias, a maior poder econômico e de competição, a maior sinergia e melhoria de eficiência administrativa/operacional, à diminuição do risco operacional e financeiro ou a simples sobrevivência (CAMARGOS, 2004). Inserido neste cenário, segundo Camargos e Barbosa (2001), observa-se o crescimento e o fortalecimento dos grandes conglomerados empresariais, que estão deixando de ser nacionais para se tornar mundiais, através de fusões, aquisições ou outras estratégias de parcerias e internacionalização, consolidando vários segmentos de mercado.

Essas mudanças são oriundas da busca constante pelo bom desempenho da empresa que, em virtude disso, acaba passando, na maioria das vezes, por uma crise de adaptação. Carvalho (1998, p.37) considera que a mudança individual ou organizacional provoca instabilidade, o que, por sua natureza, acaba envolvendo toda a organização. Nesse contexto, a comunicação surge com agente facilitador do processo, ao sensibilizar os integrantes da organização com a intenção de envolver e comprometer toda organização na mudança, minimizando conflitos e resistências na implantação de um novo modelo de gestão.

A comunicação da visão e das metas da organização é também considerada um aspecto crítico nos processos de fusão, mas nem por isso é bem administrada, pois, segundo Bitencourt (2004), no meio de um aglomerado de assuntos que envolvem uma fusão, nem sempre a liderança comunica aos empregados a visão da nova realidade da organização.

Este trabalho é parte integrante de uma linha de pesquisa sobre as tecnologias gerenciais e mudança, tendo a Braskem como foco, por ter sido uma empresa resultante de um processo recente de fusão. Incluem-se nesta linha mais outros dois trabalhos, realizados sob a mesma orientação, de maneira a constituir uma série envolvendo três temas:

- a) *Uma análise da comunicação empresarial num processo de aquisição e fusão de empresas: estudo de caso;*

- b) *Tecnologia de gestão e práticas de treinamento*: um estudo da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) na Braskem;
- c) *Desempenho organizacional e competências profissionais*: um estudo da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) na Braskem.

Neste estudo, buscamos investigar a importância da comunicação dentro de uma organização, num processo de fusão de empresas, buscando detalhar conceitos que convergem na comunicação empresarial, abordando-a como um instrumento imprescindível na implementação de processos de fusão.

Os conceitos de comunicação e fusão foram tratados para melhor entendimento sobre os termos e sua utilização, abordando sempre a importância da comunicação nas organizações que passam por um processo de aquisição e fusão. Foi feita uma abordagem da teoria da ação comunicativa, cujo enfoque é a comunicação nas organizações. Nesse trabalho, tratamos também a tecnologia empresarial Odebrecht – TEO e sua implantação como modelo de gestão, buscando responder ao seguinte problema: **Qual o impacto da comunicação em uma organização num processo de fusão e aquisição?**

Para orientar o processo de realização deste estudo, e entendida a TEO como um modelo de gestão organizacional, elaboramos nossas questões de pesquisa:

- a) Como se caracteriza um processo comunicacional em uma organização?
- b) A comunicação é um agente dificultador no trabalho das pessoas para o cumprimento de seu papel e as especificidades de suas atribuições?
- c) Que estratégias são utilizadas para constituir o discurso comunicacional num processo de fusão de empresas?
- d) As habilidades comunicacionais das pessoas na organização são de relevância num processo de fusão?
- e) Quais as implicações da aceitação do discurso comunicacional em uma empresa que passa por um processo de fusão e aquisição?

A resposta a essas questões visa a atender ao **objetivo geral** que é **compreender a comunicação empresarial existente num processo de fusão e aquisição**.

Em decorrência deste objetivo geral foram definidos alguns **objetivos específicos**:

- a) analisar e entender a comunicação da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) na Braskem;
- b) identificar estratégias comunicacionais norteadoras num processo de mudança;
- c) identificar o impacto na aceitação do discurso comunicacional da TEO na Braskem;

- d) identificar, nas falas das experiências individuais e em grupo, a forma como a comunicação interfere num processo de aquisição e fusão de empresas.

De modo a tornar essa dissertação compreensível, a sua organização encontra-se da seguinte forma:

A seção 2 faz uma breve abordagem do contexto organizacional, discutindo seu histórico, os tipos de organização e o contexto contemporâneo. Para um melhor entendimento fizemos também uma abordagem sobre o clima e mudança nas organizações.

A seção 3 trata da comunicação empresarial, abordando a comunicação humana, conceitos e importância da comunicação no ambiente organizacional, incluindo seu papel da comunicação interna e na imagem empresarial. Discutiremos o processo comunicacional, a teoria da ação comunicativa proposta por Habermas (1984), o discurso nas organizações e o poder por ele exercido.

A seção 4 trata da fusão de empresas, trazendo conceitos e objetivos. Apresentaremos também as implicações num processo de fusão, a análise financeira da fusão e estratégias defensivas.

A seção 5 foi dedicada à TEO, modelo de gestão empresarial adotado na Organização Odebrecht em todas as suas empresas, inclusive nas empresas adquiridas por ela. É composta de princípios, conceitos e critérios que devem ser seguidos por todos os que a integram. Analisamos a obra editada por seu idealizador, Norberto Odebrecht, composta de três volumes.

A seção 6 refere-se aos aspectos metodológicos que se iniciam com a análise da organização Braskem, em sua Unidade de Insumos Básicos (UNIB), antiga Copene, trazendo a definição do negócio, sua estrutura e funcionamento. Igualmente, descrevemos o perfil da amostra e os procedimentos usados para a coleta de dados. Tratando-se de uma pesquisa empírica, o estudo de caso foi o método mais apropriado, pois proporcionou uma visão mais ampla da empresa adquirida e do processo de aquisição e fusão.

Na seção 7, fazemos a análise dos dados, assim como os relatos apresentados e alguns documentos que nos possibilitaram responder a algumas questões de pesquisa. Destacamos as respostas que mais contribuíram para atender aos nossos objetivos, tanto o geral como os específicos.

As considerações finais sobre os impactos da comunicação num processo de fusão e aquisição constituem o tema da seção 8.

Por considerarmos que este é um trabalho que envolve várias mãos – as minhas, as do orientador e as dos autores consultados para a construção do referencial teórico –, resolvemos

utilizar durante todo o texto os verbos na primeira pessoa do plural. Consideramos também que, no campo das ciências sociais, o uso dos verbos no modo impessoal gera uma pretensa neutralidade que na realidade se revela falsa, visto que a clareza da exposição e o rigor do uso metodológico se apresentam como mais valiosos nessas contribuições para o conhecimento.

2 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

Historicamente, as organizações percorrem caminhos de desenvolvimento através da utilização de novas tecnologias e descobertas de carácter extremamente diversificado, de maneira que, para estudá-las de modo efetivo faz-se necessário o entendimento sobre esses caminhos. É assim que as várias formas de compor as organizações no mundo de hoje só podem ser entendidas a partir dos resultados de um processo histórico, em todas as suas instâncias (FARIA, 2004).

Chanlat (1993) e Morgan (1996) concordam em afirmar que, desde o século passado, nossa sociedade é palco de transformações culturais, sociais, políticas e econômicas, dentro do qual o interesse por estruturas organizadas tomou diferentes caminhos, enquanto o estudo do comportamento humano transformou-se gradativamente em um objeto de estudo científico.

Uma definição de organização tida como clássica foi elaborada por Parsons em 1960 e é citada por Etzioni (1989, p.3): é aquela que considera as organizações como unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos com a finalidade de atingir objetivos específicos., Com o intuito de atingir esses objetivos, as organizações se caracterizam dividindo trabalho do poder, estabelecendo normas e impondo-as, inserindo regras e regulamentos, e dando ordens que necessitam ser cumpridas (CURVELO,1996).

De acordo com este mesmo autor, no início do século XX, surgiram os pioneiros da racionalização do trabalho, Frederic Taylor e Henri Fayol, entre outros, os pais da escola de administração científica, ao afirmarem que um bom administrador planeja com cuidado seus

passos, organiza, coordena com racionalidade suas atividades e as de seus subordinados, sabendo comandar e controlar suas atividades (CURVELO, 1996).

Nos anos 50 e 70, os estudiosos das organizações passam a lidar com uma teoria de sistemas, desenvolvida por Ludwig von Bertalanfy. Surge também outro modelo adotado pelos administradores Chandler, Burns e Stalker, que foi a teoria da contingência (CURVELO1996). Nos anos 50 e 60, surge a teoria neoclássica de Drucker e Humble e, em seguida, a era do planejamento estratégico, que evoluiu para a administração estratégica, com Ansoff, Mintzberg e Porter. A partir daí, surgem novos modelos como o de administração participativa, o de administração japonesa ou toyotismo, de administração empreendedora e de administração holística. Na abordagem de Curvelo (1996), uma análise mais detida de todas as noções que seguiram as de Taylor revela que estas não passam de adaptações ao modelo básico de controle da teoria clássica.

As escolas de administração aderiram ao modismo das ciências do *management* e do culto da empresa, existindo assim uma preocupação com a eficácia organizacional, mudança, inspiração com predominância comportamental e positivista, caráter aplicado e pluridisciplinar (CHANLAT, 1993)

Farias (2004) considera a existência de dois tipos básicos de organização social dos indivíduos: o das organizações formais ou estáveis e o das organizações de pertença. O primeiro tem como base normas, regulamentos e divisão de trabalho, as organizações são formais e estáveis e possuem base na dominação com variadas formas de sistemas de relações de poder, comportando variadas formas de gestão. O segundo tipo, que Faria chama de organização de pertença, tem base em vínculos não formais e em relações interativas em que objetivos ou projetos são compartilhados de forma consciente ou inconsciente pelos seus membros, e com isso constitui um núcleo de vínculo.

Para Chanlat (1993), algumas pessoas acreditam que a condição humana nas empresas aparenta ser satisfatória, mas, na realidade, contraditoriamente a esta afirmativa, a organização aparece em alguns estudos realizados em profundidade como espaço próprio ao sofrimento, violência, tédio e desespero em todos os escalões. Morgan (1996) aponta que, apesar das sociedades modernas possuírem muita coisa em comum, não se devem descartar as diferenças transculturais como sendo de pouco significado, fato que propicia a condição humana nas empresas apontadas por Chanlat (1993).

No contexto organizacional contemporâneo, prima-se pela busca de excelência implantada nas empresas americanas (Morgan, 1996), em que as organizações aparentam

encontrar formas de recompensar e de motivar os seus empregados para que eles possam ver a si próprios como vencedores.

Além disso, segundo Morgan (1996), existe um fenômeno reconhecido como cultura organizacional, em que as organizações são pequenas sociedades com padrões próprios distintos de cultura e subcultura. Dessa forma, a empresa se vê como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho em grupo.

Dentro de uma organização, as pessoas possuem valores, crenças, hábitos próprios, e esta identidade cultural se reflete no ambiente organizacional. Segundo Handy (1978), nas organizações há crenças profundamente arraigadas acerca da forma como o trabalho deve ser organizado, a forma como a autoridade deve ser exercida, como as pessoas devem ser recompensadas e controladas. Esta cultura se reflete visivelmente nas instalações das organizações, nas pessoas que ela emprega, no grau de mobilidade e até mesmo no nível educacional e, por conta disso, quando diferentes culturas se encontram nos processos de fusão e aquisição, ocorrem implicações e conflitos.

Ainda segundo Handy (1978), as organizações são tão diferentes e variadas quanto as noções de sociedades do mundo. Esta diversidade de cultura é refletida em diferentes estruturas e sistemas, no clima organizacional, na tecnologia do tipo de trabalho, nas metas e nas pessoas que trabalham na organização. Agrega-se ainda a competitividade das empresas que estão sempre em busca de estratégias para estabelecer seu lugar no mercado.

Hampton (1992) afirma que a competição natural é desenfreadamente oportunista em suas interações de momento a momento, mas também é inerentemente conservadora na maneira de mudar o comportamento característico de uma espécie. Esta afirmativa implica que há vários fatores que interferem e são relevantes na administração de uma organização por fazerem parte da estrutura do cotidiano. Um dos fatores de relevância é o clima organizacional, pois é a partir de sua mensuração que se verificam as relações interpessoais na organização, podendo constituir-se em acomodação, insatisfação, satisfação, desinteresse, revolta, vontade de produzir que favorável ou desfavoravelmente irá interferir no desempenho da empresa principalmente em se tratando de fusões e aquisições.

2.1.1Clima organizacional

A organização é composta por pessoas que se relacionam e interagem, e esta relação social se faz um fator de grande relevância e gerador do clima da organização. É o clima

organizacional, segundo Tachizawa (2004), o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização de trabalhos.

O clima organizacional é um instrumento de avaliação do modelo de gestão e da política de desenvolvimento de uma organização, pois, além de tudo isso, proporciona subsídios para a área de marketing da empresa. Tachizawa (2004, p.242) afirma ainda que a estrutura e a gestão devem ser compatíveis com a missão e os objetivos da organização, levando em conta a cultura organizacional e os seres humanos.

Carvalho (1998, p.110) considera que o clima da organização não é determinado por regulamentos, tradições e instruções de seus dirigentes, mas pelas atitudes de seus membros. Segundo ele, não existe empregados predispostos a reagir favoravelmente ou desfavoravelmente a determinada situação vivida na organização.

A maioria das organizações se preocupa com a aferição de seu clima, pois, dependendo de como este se apresenta, o trabalho poderá sofrer prejuízos, poderá haver comprometimento das relações interpessoais e obtenção de resultados abaixo do que espera a organização (TACHIZAWA, 2004, p. 240).

O ambiente interno da organização está relacionado ao grau de motivação e satisfação dos membros que convivem na organização (TACHIZAWA, 2004, p.239) e é influenciado por uma série de crenças e valores que regem as relações interpessoais. Quando o clima da organização é favorável, é porque está possibilitando a satisfação das necessidades das pessoas, e é desfavorável quando causa a frustração dessas necessidades.

O clima organizacional pode constituir-se, em alguns casos, um elemento gerador de dificuldades no envolvimento de empregados em programas de gestão de qualidade, pois, em algumas situações, a organização contribui para a incapacidade da pessoa para lidar com o ambiente (GIL, 2001, p. 272). A todo momento, as organizações enfrentam diversidades e inovações, o ambiente na organização passa por momentos de instabilidade e, algumas vezes, a instabilidade é gerada pelas crescentes mudanças nas organizações.

2.1.2 Mudança organizacional

No mundo contemporâneo, as mudanças nas organizações são cada vez mais freqüentes. A busca por novos modelos de gestão, por novas tecnologias e pelo aprimoramento provoca mudanças nas organizações.

As organizações que passam por mudanças, na maioria das vezes, passam por crise de adaptação. Carvalho (1998, p.37) considera que a mudança, seja ela do indivíduo, da organização ou da instituição, acaba provocando crises que, por sua natureza e extensão, acabam por envolver todo o organismo social, econômico e biológico, inclusive o homem.

A mudança é o que se tem de mais certo no instável e surpreendente mundo das relações organizacionais. São muito freqüentes, a cada dia, novos paradigmas, éticos, sociais, econômicos e políticos, como também mudanças comportamentais do indivíduo dentro da organização. Carvalho (1998, p. 38) sugere ainda que as organizações precisam adaptar-se às alterações por que passa a sociedade, e que só podem criar, sustentar e aplicar estratégias de crescimento e sobrevivência, se fizerem do aprendizado do modo de ser sintonizado com o seu tempo. É preciso que as organizações desenvolvam a capacidade de se modificar, adaptar-se e oferecer alternativas com criatividade para que possam solucionar problemas com que se defrontam constantemente, ou seja, a aprendizagem é a condição de sua própria sobrevivência.

A crise social é caracterizada por Carvalho (1998, p. 41) como uma situação grave, em que os acontecimentos da vida social, rompendo padrões tradicionais, perturbam a organização de alguns ou de todos os grupos integrados a sociedade. As organizações estão sempre passando por momentos de transformações que rompem com as tradições e essa ruptura provoca crises de mutação social, política, ética e econômica. Visto isso, o grande desafio é saber tirar proveito das crises advindas do próprio processo de mudança.

A aprendizagem dinâmica na organização favorece o processo de mudança e, segundo Carvalho (1998, p.24), o ser humano é outro naquilo que lhe é essencial: o aprendizado consciente de nunca estar satisfeito consigo mesmo na busca e na conquista de novos valores. Enfatiza que uma das características básicas da consciência crítica da aprendizagem, num processo de mudança, é que o homem que se adapta a mudanças é aquele que procura, verifica, testa suas descobertas e está, a cada momento, disposto a rever situações, suas posições, desde que esteja convencido da necessidade de mudança, até mesmo na sua forma de pensar e agir.

A mudança na organização implica em diversidade, convergências e divergências na realidade dos fatos. Motta (2001) corrobora a posição de Carvalho (1998) quando afirma que a mudança é vista como a aquisição de vários compromissos valorativos e admite a mudança como um novo sistema de valores e crenças. É necessário haver uma preparação para o aprendizado dos princípios e modelos da nova gestão, e essa preparação consiste em buscar a verdade através da articulação de idéias culminando num todo coerente.

Mota (2001) afirma ainda que o indivíduo é uma criação do sistema social e a mente humana recebe impressões e estímulos externos e o seu comportamento é a reação a estes estímulos. O homem é produto do meio social, pois ele concebe as propostas de mudanças a partir do momento em que conhece a realidade da organização.

A mudança inclui a ampliação do acesso a informações, aprimoramento da comunicação interna, criação de formas mais participativas na gestão e distribuição de poder, incluindo aí a tarefa de negociação e solução de conflitos. Para Motta (2001) o objetivo da mudança é trazer a satisfação e a harmonia ao ambiente de trabalho, no que diz respeito à realização pessoal como fonte de eficiência na organização.

Por sua especificidade, o processo de mudança está longe de ter tranquilidade e segurança para chegar aos resultados desejados. A descontinuidade e os conflitos lhe são inerentes e geradores da necessidade de coordenação e controle contínuos (Motta, 2001) e, portanto, sempre se fazem presentes na realização do trabalho dos indivíduos.

Faria (2004) classifica divisão do trabalho em três categorias. Duas formas são elementares e tradicionais e uma é atual. A primeira, a chamada divisão social do trabalho, é aquela em que o trabalho humano é convertido em trabalho social, não é isolado e é realizado através da sociedade. A segunda é a divisão técnica de trabalho, em que são parcelados os processos nas diversas operações executadas por vários indivíduos, e o trabalho ainda é dividido em mental e manual. E, por fim, a terceira, que é a divisão internacional do trabalho, incorporando elementos anteriores e compõem um processo globalizado de trabalho.

O indivíduo trabalha em conjunto e, segundo Chanlat (1993), o ser humano não vive em círculo fechado: é na relação com o outro que o ego se constrói. Essa relação se constitui uma grande ferramenta em favor das organizações que passam por mudanças como fusão e aquisição em que se busca o diálogo como forma de interação entre as pessoas que a constituem.

3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

3.1 A COMUNICAÇÃO

A palavra comunicar tem origem latina: provém do verbo *communicare*, cujo significado era ‘pôr em comum’, ou seja, comunicação implica em convivência e requer consenso (PENTEADO, 2001). Portanto, as atividades de comunicação comportam atos orientados para a coletividade, o que faz com que seus membros mantenham um vínculo social.

Pressupomos que a comunicação é um ato natural e espontâneo do ser humano. Shulman (2004) explica que a comunicação envolve muitas dimensões, tais como a física, a sensorial, a racional, a emocional, a social, a estética, a de valores. A finalidade da comunicação é compartilhar não apenas idéias e desejos, mas formas de comportamento, modos de vida, determinados por regras de caráter social, pelo desejo de persuadir, de atuar sobre o outro para influenciá-lo. Ela é um intercâmbio compreensivo de significações, através de símbolos, isto porque a comunicação vai além das palavras e adentra o universo da linguagem (PENTEADO, 1998).

Um meio utilizado pelo homem para se comunicar é a língua, que expressa o universo do pensamento do homem, pois através dela ele exterioriza seus sentimentos, conhecimentos e sua criatividade. Bakhtin (1992) deduz que a língua advém da necessidade do homem de exteriorizar-se e expressar-se, resumindo-se sua essência à criatividade espiritual do indivíduo.

O desempenho lingüístico do homem não se manifesta só gramaticalmente e no léxico, mas também na utilização de recursos (fornecidos pelo próprio código lingüístico) de persuasão, para marcar sua influência e seu poder na conversação. Marcuschi (1991, p.5) afirma que a conversação é uma prática social inserida ao cotidiano das pessoas que, além de

desenvolver a construção de identidades sociais num contexto real, pois é uma forma eficiente de controle social, exige grande coordenação de ações que excede a simples habilidade lingüística dos falantes.

Bakhtin (1992) postula que a relação entre a atividade do falante e a língua se constitui em exemplos óbvios da presença de marcas da subjetividade na atividade lingüística, o que é reiterado por Marcuschi (1991) e Possenti (2001, p.63). Segundo tal proposta, o homem sempre externa, através do diálogo ou da conversação, sua capacidade de agir e reagir de acordo com o ambiente em que está inserido.

A comunicação feita através do diálogo requer a vontade do emissor de se comunicar e se fazer compreender e a vontade do receptor de ouvir e compreender, implicando nessa interação, personalidade, gostos, idéias e resistências implícitas ou explícitas de ambos. Vanoye (1998, p.213) considera que comunicar implica em sentido e resultado, pois não se dialoga com o vazio e sim com a intenção de se informar ou se defrontar com alguém.

A comunicação oral é largamente utilizada, mas é importante ressaltar que há outras formas de comunicar e entre elas a escrita, que também está intimamente ligada ao ser humano. A escrita se manifesta em estágios mais avançados da língua e, segundo Vanoye (1998, p.69) só é encontrada em civilizações evoluídas, originando-se da necessidade que os homens encontram de preservar as mensagens da linguagem articulada, com a intenção de veiculá-las ou transmiti-las. Ela é mais formal, conservadora, possui normas rígidas, depende de escolarização e tem valor documental. Ainda segundo Vanoye (1998, p.71) é graças a escrita que o homem pode refletir e analisar o seu próprio pensamento.

Toda e qualquer forma de comunicação é agregada de valor. Cada homem ocupa um lugar e um tempo específico no mundo e é responsável por suas atividades, atividades estas que ocorrem na fronteira entre o eu e o outro, demonstrando a importância capital que tem a comunicação (BAKHTIN, 1992). Essa importância também se evidencia no campo das organizações, pois segundo Girin (1996) as empresas possuem sistemas de atividades comunicativas voltadas para atividade e para a ordem social, além de dispor de uma série de atos de comunicação ligados à definição e execução dos objetivos da empresa.

A comunicação está fortemente inserida no modelo de gestão da organização que nos propomos estudar, pois compõe a estratégia da empresa. E sendo a comunicação inerente ao ser humano, obviamente está inserida no cotidiano das pessoas e organizações.

3.2 A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

A empresa fluida, comunicativa, informada, produz o saber-fazer que torna a comunicação eficaz, dá capacidade de administrar harmoniosamente e canaliza as inteligências para o desempenho organizacional.

A comunicação na organização permeia atualmente a área estratégica da empresa. Esta é razão pela qual apresentaremos alguns conceitos relativos à comunicação empresarial.

Rodrigues (1997) entende por comunicação os processos de transação entre os indivíduos, interação dos indivíduos com a natureza, com as instituições sociais e, mais ainda, a relação que ele estabelece com ele mesmo. Curvello (1997) reitera esta afirmativa, abordando a comunicação também como interação, diálogo, alertando que não pode ser confundida com uma simples transmissão unilateral de informações. Contudo, no ambiente das organizações, a comunicação, na maioria das vezes, está reduzida a um mero instrumento de divulgação e de controle. Curvello (1993) aponta que a comunicação ainda pode ser vista como estratégia para a construção de um universo simbólico, em que, unido às políticas administrativas de recursos humanos, é capaz de aproximar e promover a integração de pessoas aos princípios e objetivos centrais da organização.

Bartolomé (1999) afirma que, para a organização, possuir uma comunicação empresarial eficiente significa manter informados os subordinados, oferecendo o *feedback* adequado, explicitando decisões e políticas administrativas e utilizando as informações como ferramenta ou recompensa.

Já Rego (1986) trata a comunicação empresarial como um processo que simbolicamente faz transferências entre interlocutores e que tem capacidade, simplesmente por sua existência, de gerar influências e conseqüentemente exercer o poder, promovendo maior aceitabilidade da ideologia empresarial. A comunicação empresarial, se for tratada com seriedade, constitui-se como uma poderosa e eficiente ferramenta estratégica, pois, como afirma Cahen (1990), além de seu caráter estratégico, ela é sistêmica e utilizada nos altos escalões da empresa em seu favor com o objetivo de criar, manter ou mudar, a depender da conveniência, a imagem da empresa junto ao seu público interno e externo.

Gerar consentimento através da comunicação expressivo-emocional é o objetivo final da comunicação nas organizações, em virtude da aceitação que produz. E tal aceitação é importante uma vez que, nas empresas modernas, segundo Rego (1986), o planejamento estratégico, os programas e projetos de comunicação solicitam uma minuciosa leitura do

ambiente organizacional, identificando condições que exerçam influência de forma decisiva sobre os rumos das organizações.

Até a década de '70, a comunicação foi tratada do ponto de vista da comunicação de negócios, enfatizando a habilidade dos interlocutores e a qualidade das mensagens escritas e orais, mas, a partir dos anos '80, passou a ocupar-se sob uma perspectiva estratégica, (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2004; PUTNAN; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004). A partir daí, ocorreu uma ampliação de sua abrangência que cumulou na percepção e implicações entre o discurso, comportamento e simbolismo cultural, determinando uma reviravolta no conhecimento acadêmico da comunicação organizacional, em que estudiosos e críticos desafiavam a tradição da pesquisa da comunicação nas organizações. A comunicação passa a ser definida como “o estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica” que constitui as organizações (PUTNAN; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 77).

A comunicação exerce um papel de grande importância no ambiente organizacional. Mudanças ou fortalecimento na cultura da organização e o amortecimento de impactos negativos advindos de decisões empresariais são resultados esperados na área de comunicação, segundo Soares e Costa (1999).

Autores consagrados como Habermas (2003), Bourdieu (1996) e Chanlat (1996) apontam-na como um dos principais norteadores das organizações e nos mostram a importância dos estudos na área de comunicação.

Segundo Soares e Costa (1999), a comunicação informal entre pessoas passou a ser vista como geradora de aumento de produtividade na escola de relações humanas e ainda ultrapassa a condição de simples instrumento gerencial para a transmissão de ordens a uma área estratégica, na qual sua função é a construção de um universo simbólico que, em conjunto com as políticas administrativas de recursos humanos, aproximam e integram os variados públicos aos objetivos e princípios da organização (SOARES E COSTA, 1999).

A comunicação constitui ainda um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização (MENDONÇA; MESQUITA 2002). Com isso, ela se molda pelos traços culturais próprios a cada organização, recorrentes de situações e contextos sociais e relacionais.

Curvello (1997) aponta que, apesar da crescente importância que vem sendo atribuída à comunicação nas organizações, há, dentro delas, muitas barreiras a um livre fluxo de idéias e opiniões ocasionando contradições no trabalho. Aktouf (1996) considera que as contradições internas se produzem na separação produtor/produto de seu trabalho, na perda do sentido do trabalho, no corte com a natureza e na separação trabalhador/proprietário. Outra

importante variável apontada por Curvello (1997) é a maneira como as empresas lidam com a questão da ideologia gerencial e o modo de pensar dominante no ambiente da administração. Este mesmo autor enfatiza o pensamento do Omar Aktouf (1996, p.136), o de que a comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, visa muito mais ao controle e à dominação das situações e dos empregados do que “colocar em comum”.

Na verdade, no entender de Nassar (2003), uma boa comunicação empresarial é condição primária para uma boa imagem institucional da empresa. Além disso, a cada dia, as empresas são submetidas a desafios nunca vistos anteriormente e que colocam em risco tanto o processo de trabalho quanto os diferentes públicos.

Nesse sentido, Handy (1976, p.407) afirma que, para os sistemas ou as organizações funcionarem bem, as informações além de serem bem desenvolvidas, devem ser também comunicadas e intensificadas quando a organização passa por mudanças que geram insegurança e intranqüilidade.

Deste modo, tanto a comunicação consumatória, de uso informal, quanto a instrumental, de uso formal, visam a obter consenso sobre um sistema de valores e, havendo falha nesse processo, o resultado será anomalias e desintegração na organização. A comunicação oferece aos empregados da organização meios para reforçar e trazer à tona seus valores numa forma de socialização adulta da cultura (REGO, 1986).

Além de essencial, a comunicação deve ser eficaz e, para isso, ela precisa ser relevante, ter credibilidade, adequação, entendimento e sincronia. Outro componente importante apontado por Rego (1986) para que haja eficácia organizacional é a sinergia, pois quando se utilizam elementos condicionantes e determinantes da sinergia, maximiza-se o processo de comunicação. Organizações que passam por processos de fusão utilizam a força sinérgica da comunicação para melhorar as condições dos atos comunicativos, clarificar canais, estabelecer sistemas eficientes de coordenação, gerar respostas imediatas e reduzir os custos dos programas, em razão do planejamento e execução de tarefas conjuntas. Criar inter-relações no processo, diagnosticar e localizar problemas em cada contexto, analisar as questões dentro de cada patamar, são possibilidades do uso sinérgico da comunicação (REGO,1986, p.43).

Atingir no todo ou em parte cada um dos objetivos da comunicação é o ideal para atingir a eficácia organizacional, porém existem objetivos permanentes da comunicação empresarial propostos por Cahen (1990) para criar e manter a imagem positiva da empresa, que são:

- e) conscientizar a opinião pública, em todos os segmentos e níveis, do ponto de vista humanístico, tecnológico, administrativo, econômico, financeiro e mercadológico evidenciando os esforços que faz para contribuir para o bem estar dos indivíduos, o desenvolvimento econômico, social, cultural e do meio ambiente;
- f) fortalecer a credibilidade, promover produtos e serviços para que, junto aos destinatários, tenham a receptividade desejada;
- g) obter noticiário favorável, de modo que os comunicados emitidos devem ter veiculação que favoreça a imagem da empresa;
- h) ser fonte natural de noticiário, fornecendo informações e opiniões a respeito dos mercados que atua;
- i) obter reconhecimento positivo e boa vontade, através dos setores formadores de opinião que devem ser capazes de gerar *feedback* positivo;
- j) abrir e manter canais de comunicação, pois a empresa com imagem positiva tem facilidade de se comunicar com setores formadores de opinião pública;
- k) obter bons negócios, uma vez que uma imagem positiva é fator indispensável para relacionamentos comerciais;
- l) motivar positivamente os funcionários para favorecer a produtividade da empresa e o bom ambiente psicológico;
- m) motivar futuros funcionários, pois funcionários que ingressam na empresa e já têm um bom conceito são pré-motivados;
- n) favorecer a imagem pessoal da diretoria, porque através da boa imagem dos dirigentes a empresa obtém maior visibilidade pública.

A habilidade da comunicação é muito importante para as empresas, pois é a partir dela que as pessoas na organização desempenham sua competência que, por sua vez envolve relações sociais com funcionários, clientes, fornecedores e consumidores. A forma como é direcionado o discurso influencia o ambiente organizacional e até mesmo a sociedade.

Bueno (2003) considera que, do comunicador da empresa é exigido um conhecimento do mercado que a organização atua, perfil e canais de relacionamento. Ele não se deve constituir um mero executor de tarefas e sim um efetivo gestor com capacidade para traçar metas, estratégias, fazer leituras de ambiente e estabelecer uma relação de confiança para o interesse da organização. A comunicação está posicionada como estratégica e vital no processo de tomada de decisões, sendo dessa forma inserida ao organograma das organizações.

Segundo Putnam, Phillips e Chapman (2004), a comunicação tornou-se um coringa, um termo que impregna a grande maioria dos tópicos nos estudos organizacionais. E afirmam que comunicação é organização, e organização é comunicação: os dois processos são isomórficos, pois compartilham e se cristalizam no mesmo sistema .

O sistema de comunicação organizacional é viabilizado através de um processo que provê relações dentro da estrutura da organização, e este processo comunicacional envolve todos os setores dentro da empresa promovendo interação entre as pessoas e a dinâmica da empresa.

3.3 O PROCESSO COMUNICACIONAL

Para tratarmos do processo comunicacional é importante definirmos o entendimento sobre o termo *processo*, por se tratar de um conceito complexo e que permite várias interpretações.

O dicionário *Aurélio básico da língua portuguesa* (1995, p.530) faz a definição de processo como “a maneira pela qual se realiza uma operação segundo determinadas normas; métodos, técnicas”. Berlo (1999) considera o processo como “acontecimentos e relações dinâmicas em evolução, sempre em mudança, contínuos”. O processo não é estático, é móvel, em que os elementos que compõem o processo agem uns sobre os outros e tendem a influenciar os demais. É sob esta definição que trataremos o processo comunicacional, como algo dinâmico e que pode ser desenvolvido em várias combinações de acontecimentos, fazendo-se necessário o emprego da linguagem.

Na compreensão de Rego (1986), a comunicação é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige. Este processo envolve os mais variados tipos de informações empresariais, constituindo-se uma atividade reguladora que abrange tudo o que a empresa recebe ou emite com o objetivo de padronizar comportamentos: regulamentos, normas, portarias avisos, etc.

Na empresa, os fatores que definem a necessidade de procurar informações novas são as mudanças no ambiente, as tecnologias que não fazem parte da rotina, tarefas independentes (PIMENTA, 2002). Essas informações são importantes e, portanto, a ambigüidade ou a ausência de informações podem causar incertezas na organização.

Berlo (1999) afirma que, quando há um objetivo a comunicar e uma resposta a obter, o comunicador espera que sua comunicação seja a mais fiel possível, de maneira que o codificador expressa o que a fonte quer dizer e o decodificador traduz a mensagem para o

receptor com total exatidão. Berlo acrescenta que o ruído, fator que distorce a qualidade do sinal, e a fidelidade são as duas faces da moeda, pois a eliminação do ruído aumenta a fidelidade e a produção do ruído reduz a fidelidade. É importante salientar que o ruído também pode ser intencional e, dependendo da conveniência do falante ou do ouvinte, ele pode ser ou não favorável.

A informação ambígua é aquela que contém ruídos e, segundo Pimenta (2002), a repetição de mensagens deve ser feita e é necessário a retroalimentação (*feedback*) para que seja formado um sistema comunicacional de mão dupla ou não.

Os meios de informação são classificados em relação a capacidade de transmissão de informações (DAFT,1997):

- a) face a face;
- b) meios eletrônicos;
- c) documentos escritos, endereçados pessoalmente (cartas, notas, fax, e-mails);
- d) documentos escritos, endereçados pessoalmente (boletins, jornais, relatórios, banco de dados de computador).

O contato face a face é considerado o mais rico (por PIMENTA, 2002), pois é através das reuniões, debates, força-tarefa, equipe de trabalho, videoconferência, que se verifica a eficácia comunicacional.

Para um melhor entendimento da comunicação como processo de socialização e individualização a Teoria da Ação Comunicativa desenvolvida por Habermas torna evidente afirmativas que favorecem e contribuem para solucionar problemas com a comunicação em uma organização.

3.4 A TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA: UMA BREVE ABORDAGEM

A teoria da ação comunicativa (TAC), desenvolvida por Jürgen Habermas (1984), tem sido tomada como ponto de referência e é frequentemente utilizada na área de organizações (VIZEU, 2003, ALVESSON; DEETZ, 2004). Esta teoria possui uma densa base filosófica e, segundo Vizeu (2003), é de difícil entendimento, favorecendo más interpretações, mas, ao mesmo tempo, permitindo um tratamento mais apurado da complexidade dos fenômenos sociais.

De acordo com essa teoria, a ação comunicativa se manifesta pela competência comunicativa e pela interação do homem com a vida e a sociedade. Abrange a esfera social e a subjetividade humana, expressando a outrem para o reconhecimento e objetivação de

ambos. O meio utilizado para objetivar, consolidar e organizar essa expressividade é a linguagem (VIZEU,2003). Desta forma, é feita a relação interpessoal a partir da perspectiva do processo de interação e intersubjetividade.

Habermas (1984) consolida a reconstrução racional do ato da fala através da pragmática universal e, assim, chega a um acordo 'pleno' comunicativo obtido através de três questões inter-relacionadas consideradas na teoria habermasiana:

- d) o desenvolvimento de um conceito de racionalidade que não se limite às premissas subjetivistas e individualistas da moderna filosofia e teoria social;
- e) a construção de dois níveis de um conceito de sociedade que integre os paradigmas do mundo-da-vida e do sistema;
- f) o esboço, embaixador, de uma teoria crítica da modernidade que analise e dê conta de suas patologias de modo a sugerir um redirecionamento.

É a partir desta abordagem que Habermas desenvolve esses temas através de uma combinação pouco usual de construções e reconstruções históricas de idéias. Segundo Habermas (1984), o homem se mantém através de atividades socialmente coordenadas de seus membros e esta coordenação se estabelece através da comunicação que, por sua vez, requer satisfazer condições de racionalidade intrínseca à ação comunicativa.

No que diz respeito ao ato da fala, Habermas (1984) apresenta algumas pretensões para validá-la e que é proposto pelo modelo de gestão da tecnologia empresarial Odebrecht:

- f) verdade proposital: o falante faz referência a algo no mundo de verdadeiro;
- g) sinceridade: o falante demonstra sua verdadeira intenção ao falar;
- h) retidão: a legitimidade social do ato da fala;
- i) inteligibilidade: falante e ouvinte chegam ao entendimento;

A partir deste quadro epistemológico que Habermas constrói os dois tipos de ação racional:

- a) ação racional instrumental (relação sujeito-objeto);
- b) ação racional comunicativa, em que dois agentes lingüisticamente competentes fundamentam proposições e enunciados considerados na interação comunicativa.

Para Habermas (1984), se a racionalidade estiver apropriada a uma prática comunicativa diária, estará também voltada para a prática da argumentação, dando continuidade à ação comunicativa. E quando os desacordos não são solucionados pela rotina do quotidiano, não deverá ser firmado pelo uso da força. Ele argumenta que a ação comunicativa incorpora completamente a linguagem como meio de entendimento em

negociações de definições e situações comuns, exigindo uma interpretação que é racional em uma abordagem.

Tendo em vista esses princípios, é possível a verificação de uma intervenção que facilita o espaço da discussão nas organizações por uma dimensão mais pragmática (VIZEU, 2003). A teoria da ação comunicativa contribui analítica e conceitualmente para os estudos na área acadêmica e para o desenvolvimento de novos modelos de gestão e organização. Para os primeiros, quando critica a racionalidade do modelo instrumental subjacente ao modelo da ação comunicativa, e para o segundo, quando apresenta uma alternativa efetiva no momento em que são incorporados os pressupostos de interação comunicativa, na qual, segundo Vizeu (2003), o espaço para a reciprocidade e a confiança dá a medida certa para as prerrogativas administrativas e organizacionais.

Vizeu (2003) propõe algumas diretrizes para uma teoria organizacional constituída observando a pesquisa social da teoria da ação comunicativa:

- a) a interação, como interação lingüística entre sujeitos competentes;
- b) a hierarquia, como elemento inibidor da ação comunicativa;
- c) a orientação estratégica e a orientação comunicativa.

A teoria da ação comunicativa de Habermas representa um importante referencial para o entendimento do contexto organizacional contemporâneo e, segundo Vizeu (2003) isto se deve ao crescimento de uma abordagem crítica das organizações por conta da demanda por contextos e formas organizacionais não burocráticas.

Em suma, o importante pressuposto da teoria da ação comunicativa de Habermas aponta a competência da comunicação como elemento fundamental de interação entre os homens, pois é a partir da comunicação que acontece o entendimento da significação da vida e da realidade. Esta interação faz com que conflitos e implicações

3.5 O DISCURSO NAS ORGANIZAÇÕES

O discurso é uma fonte indispensável para a criação de uma realidade social e, no ambiente organizacional, apresenta-se como importante fonte geradora de poder (FARIA; MENEGHETTI, 2001). O discurso contempla todas as esferas sociais e, dentro de uma organização, é capaz de estabelecer regras de comportamento.

Segundo Torquato (1986), o discurso leva em consideração o sistema de reação das pessoas que podem ser fortes ou fracas, levando em conta o ânimo social – a natureza do estado coletivo – a tipologia comportamental das pessoas sobre seus mecanismos sensoriais.

O discurso, em Foucault (1997), é visto como uma invocação de processos conscientes do homem, evidenciando a imensidão do inconsciente como gerador de atos humanos e do ato discursivo:

Vê-se igualmente que essa descrição do discurso se opõe à história do pensamento. Aí, também, não se pode reconstituir um sistema de pensamento a partir de um conjunto definido de discursos. Mas esse conjunto é tratado de tal maneira que se tenta encontrar, além dos próprios enunciados, a intenção do sujeito falante ainda o jogo inconsciente que emergiu involuntariamente do que disse ou da quase imperceptível fratura de suas palavras manifestas; de qualquer forma, trata-se de reconstituir um outro discurso, de descobrir a palavra muda, murmurante, inesgotável, que anima do interior a voz que escutamos, de restabelecer o texto miúdo e invisível que percorre o interstício das linhas escritas e, às vezes, as desarruma. (FOUCAULT, 1997, p. 31).

O discurso tem a capacidade de criar uma dimensão que pode estabelecer regras de comportamento, condutas e de diálogos comuns a uma classe social, agrupamento ou sociedade em geral, aceitas por todos e legitimada como padrão de conduta (FARIA; MENEGHETTI, 2001).

O termo *discurso* vem sendo utilizado amplamente em uma variedade de contextos. Entre eles, está a concepção pós-modernista que diz que o ambiente é a fonte de todas as modulações discursivas que o homem pode expressar. O homem é um componente social e sua força está na coletividade. Há ainda um processo em que o discurso é o refletor das experiências da sociedade e, através de sua dinâmica, o discurso modifica-se ao longo do tempo (FARIA; MENEGHETTI, 2001).

Segundo Foucault (1969), os discursos são como uma dispersão, um conjunto de enunciados que se remetem a uma mesma forma discursiva. Menciona ainda, como característica do discurso, a relação do enunciado com o sujeito. Nessa relação, está inserido o modelo de gestão de uma organização que, em processos de fusão e aquisição, se evidencia no discurso redirecionando conceitos e estratégias.

Brandão (2001, p. 38) afirma ainda que são as formações discursivas que, em uma formação ideológica específica e levando em conta uma relação de classe, determinam o que pode e o que deve ser dito, a partir de uma posição dada em uma conjuntura dada. Inserida no discurso está a concepção de poder que o desvela de forma multifacetada, favorecendo ambigüidades e contradições. O poder é também considerado uma força impulsora do homem para o seguimento da vida pessoal e da organização.

Brandão (2001 p.31) aborda ainda, como idéia de Foucault, o conceito de formação discursiva, em que os elementos constitutivos são regidos por determinadas regras de formação e a concepção de discurso como jogo estratégico que permite variadas significações.

O discurso é um espaço em que o poder e o saber se articulam, de maneira que o discurso que é passado como verdadeiro veicula um saber que é gerador de poder.

3.5.1 Poder e influência

As relações de poder nas organizações são analisadas por diversos autores que abordam também os conflitos que geram dessa relação. O poder emana da inter-relação social e as empresas buscam criar estratégias para a regulação dessas divergências. A comunicação é uma das ferramentas mais eficazes para trabalhar esses desencontros.

No processo da comunicação, o poder é exercido muitas vezes de forma velada, pois segundo Déry (1996, p.70), as informações na empresa servem não somente para tomar decisões como também para justificar as decisões *a posteriori*, além de se constituírem um instrumento de controle. Assim, nas organizações modernas, a informação tem valor simbólico, fazendo pensar que aquele ou aquela que a possui é competente. Portanto, a informação é associada ao poder e serve de base para seu exercício.

Conceitua-se *poder* como uma oportunidade de se exercer uma ordem, de forma clara e precisa, sobre outrem, cabendo, a quem a recebe, o dever de cumpri-la. “Existe *poder* quando a *potência*, determinada por uma certa força, se explicita de uma maneira muito precisa. Não sob o modo da ameaça, da chantagem, etc. , mas sob o modo da *ordem* dirigida a alguém que, presume-se deve cumpri-la” (LEBRUN, 2003, p. 12). Analisando a definição que Lebrun (2003) atribui a poder, percebe-se, implícita nela, a idéia de dominação de um ator sobre outro, dentro da relação social, embora não haja coerção ou imposição.

Weber (1996) procurou definir o termo *poder* aproximando-o do seu sentido cotidiano, definindo-o como a possibilidade que uma pessoa ou grupo tem para influir no comportamento de outra(s) pessoa(s) ou grupo(s).

Ao discorrer sobre o poder, Foucault (1990) declara que ele é algo enigmático, com capacidade de ser, ao mesmo tempo, perceptível e imperceptível, ora representado por uns, ora por outros sem ser por todo tempo para os mesmos. O âmbito do exercício do poder é tão amplo que nem mesmo o Estado é capaz de esgotar.

Referindo-se à dificuldade para que se compreendam as relações de poder, Foucault (1997, p. 248), afirma que "o poder não existe". Para este autor, é necessário admitir que o poder “ [...] se exerce mais que se possui, que não é o ‘privilégio’ adquirido ou conservado da

classe dominante, mas o efeito de conjunto de suas posições estratégicas – efeito manifestado e às vezes reconduzido pela posição dos que são dominados”.

Analisando-se as maneiras como as diversas correntes do pensamento definem o conceito, tanto a tradicional, quanto a relacionista e a relativista, percebe-se que se pode definir o exercício do poder como a possibilidade de um ser, quer seja pessoa, grupo organizacional, país ou partido, influenciar na decisão de outro (SIMÕES,1995).

As relações interpessoais ocorrem de pessoa para pessoa, entre os membros de um grupo e/ou entre os grupos de uma organização. É nesse ambiente que surgem as relações de poder que, na maioria das vezes, prejudicam o convívio das pessoas dentro da organização que passa por um processo de fusão e aquisição.

A maneira de tratar as relações interpessoais gera um clima entre os indivíduos e repercute em toda a equipe. As divergências devem ser trabalhadas em aberto, pois, se elas forem negadas ou mascaradas, tornam-se falhas, incompletas e vão influenciar o comportamento organizacional e a sua produtividade. O relacionamento interpessoal harmonioso possibilita um trabalho cooperativo, com integração de esforços.

Ninguém é, propriamente falando, seu titular. No entanto, ele sempre se exerce em determinada direção, com uns de um lado e outros do outro. Não se sabe ao certo quem o detém, mas se sabe quem não o possui: esta é a forma como Foucault entende o poder. Uma das formas de se exercer o poder é através da comunicação.

Para Motta (2001), o uso do poder, da persuasão na união de interesses e consenso busca motivar, reaprender e readquirir confiança no futuro. Esse direcionamento do poder ocorre também através da argumentação que convence, gerenciando informações, falando à razão do outro, e persuadindo, atividade discursiva em que se fala à emoção do outro, se gerencia a relação. Abreu (2002) considera a persuasão como uma construção no terreno das emoções, sensibilizando o outro para agir. Quando utilizamos a persuasão é porque desejamos que alguém realize algo e, algumas vezes, convencemos o outro, mas não conseguimos persuadi-lo, porque não conseguimos gerenciar de maneira positiva o nosso relacionamento com o outro.

Nessa rede de relações, está inserido o poder no discurso, considerado na ótica foucaultiana como possuidor de positividade em relação à eficácia da produtividade:

O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso.

Deve-se considerá-lo como uma rede produtiva que atravessa todo corpo social muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir. (FOUCAULT, 1996, p.8).

O poder remete ao discurso, à argumentação e à persuasão, quando direcionamos o que queremos a alguém que o realizará. É através da retórica, segundo Conte e Feiges (2000) que se convence e se influenciam pessoas com usos do processo lingüístico, de apelos em momentos certos, quer da razão ou da emoção. Utilizam-se o raciocínio indutivo e o dedutivo com maestria, fazendo com que o outro se sinta seguro. Ainda segundo Conte e Feiges (2000), a credibilidade e o argumento são duas ferramentas imprescindíveis e apresenta um memograma para persuasão e influência conforme descrito na Figura 1:

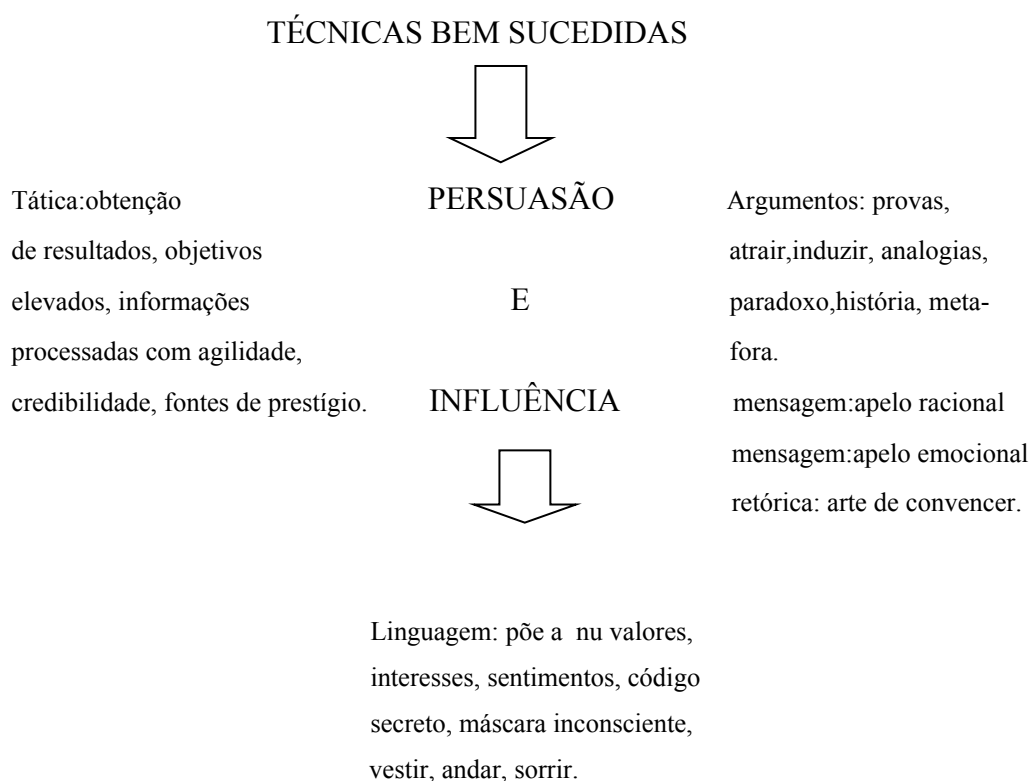


Figura 1- Persuasão e influência
Fonte: Conte e Feiges (2000)

Observamos, com isso, que a persuasão e a influência são fortes instrumentos na inserção do poder, mas, às vezes, não se consegue ver sua correlação de forças, que pode permanecer no indivíduo ou em classes sociais.

É inegável o poder de influência do discurso, direcionando, convencendo e argumentando com o outro para que o objetivo pretendido seja alcançado. Esse direcionamento é possível se as pessoas estiverem capacitadas, sabendo escutar, discutir,

confrontar idéias e tomar decisões de forma colegiada, senão coletiva. Este também é um instrumento muito utilizado nas organizações que passam por processo de fusão, que precisam intensificar o processo comunicativo e se utilizar de mecanismos de persuasão e influência para amenizar conflitos e implicações advindas da fusão.

3.6 COMUNICAÇÃO INTERNA

Um importante mecanismo de comunicação num processo de fusão de empresas, no sentido de amenizar conflitos, é a comunicação interna. Essa forma de comunicação está voltada para a integração e a participação dos diversos segmentos da empresa na busca dos objetivos e interesse das organizações.

Para Carvalho (2005, p.72), a comunicação interna é um conjunto de meios, processos, funções, conteúdos e comportamentos que geram oportunidades para o estabelecimento e a convergência entre os valores e objetivos da empresa. É decorrente da cultura organizacional e elemento que consolida os valores dessa cultura, constituindo-se como fator preponderante no clima organizacional e na construção da imagem institucional.

Curvello (2002, p.17) define a comunicação interna como a que é voltada para o público interno (diretoria, gerências, e funcionários), que geralmente engloba a comunicação administrativa (cartas-circulares, memorandos, instruções), a comunicação social (boletins, jornais internos, videojornais, revistas) e a comunicação interpessoal (funcionários, chefia/funcionários).

Alguns autores consideram a comunicação interna como motivacional, de caráter social, por difundir conceitos, ideologia e modelos de gestão da organização. A comunicação é feita através de canais que variam do alto escalão para o quadro de funcionários, como sugestões e críticas, provenientes de funcionários e dirigidas à direção, assim como a comunicação entre pares e setores situadas no campo informal. A rede informal é aquela em que se originam as manifestações comunicativas naturais de pessoas que se relacionam em grupo, que constituem uma organização.

Bueno (1989, p.77) afirma que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, fluxo ou rede, cada veículo ou canal molda-se a essa cultura.

As empresas concentram ações e veículos comunicativos em programas de relacionamento, em jornais internos, murais, intranets, eventos de integração e programas de visitas, sendo estes de extrema e fundamental importância em organizações que passam pelo

processo de fusão e aquisição. Nesse processo, o meio de comunicação que se propaga com facilidade é a chamada *rádio-peão*, pela qual as informações são passadas de forma extra-oficial entre os funcionários e com rapidez. Segundo Marchesi (2005, p.46), as empresas devem estar alinhadas com a nova realidade do mundo que vem mudando velozmente e com profundas transformações. Essas organizações precisam adequar seus discursos às necessidades do público estratégico, público este que impacta diretamente nos negócios e nas atividades da empresa.

Nem sempre a comunicação interna é eficiente, nem sempre prioritária, quando a organização passa por mudanças. Segundo Marchesi (2005, p.47) falta foco, conhecimento técnico, há ingerência política e, o que se considera mais grave, há falta de habilidade comunicacional de alguns gestores, pois sendo eles os principais artífices da boa comunicação interna, são responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e a desenvolver-se.

A comunicação interna deve gerar credibilidade e confiança, mostrando com clareza o foco dos negócios, estimulando o comprometimento, a realização de metas, gerando posturas interativas e criando um clima favorável para o crescimento e a imagem positiva da organização.

3.7 IMAGEM EMPRESARIAL

Uma preocupação das empresas, no momento de aquisição e fusão, é a imagem positiva da organização adquirente. É a imagem um determinante que favorece a implantação de um novo modelo de gestão.

Para Cahen (1990, p.31), a imagem positiva é difícil de conquistar, mais difícil ainda de manter e fácil de perder. Ela repercute no público interno e externo das organizações e evidentemente ter uma imagem ruim é uma séria complicação que se reflete na credibilidade da empresa, causa prejuízo ao desempenho e compromete a produtividade.

As pessoas, dentro e fora da organização, desenvolvem preferências, tolerância, compreensão, simpatia, em relação às outras pessoas, facilitando o desempenho organizacional. Não há dúvida que a administração da imagem é fator de vantagem competitiva, tanto quanto o é o uso de tecnologia, dos recursos humanos e das modernas técnicas de gerenciamento (NEVES, 2000, p.19).

Por conta dessa preocupação com a imagem é que as pessoas e instituições obedecem a lei, procuram ser éticas e generosas, por sentirem medo de que sua imagem seja afetada.

Neves (2000, p.23) afirma ainda que o objetivo ideal dos estrategistas de comunicação é a construção de uma imagem competitiva, que dê resultados para a empresa promovendo o desenvolvimento e a credibilidade .Fatores estes, importantes num processo de fusão pois proporcionam uma melhor aceitação do público interno fortalecendo as defesas com relação a crise, que é peculiar nos processos de aquisição e fusão de empresas.

4 FUSÃO DE EMPRESAS

4.1 FUSÃO

Contemporaneamente, as organizações são obrigadas a mudar e a se reestruturar para garantir um alto nível de competitividade. Nesse processo, acontecem as fusões, aquisições, alianças e parcerias que, por sua vez, proporcionam inovações e novas estratégias de ação para o mercado.

No que se refere a associações e uniões de empresas, é freqüente a confusão entre as diferentes combinações possíveis, principalmente em relação ao termo *fusão*. Esse é o motivo pelo qual a expressão *fusão de empresas* precisa ser esclarecida de modo mais aprofundado. Pêra isso, definiremos a seguir alguns dos conceitos relacionados a ela, recorrendo à bibliografia pertinente.

Começaremos pelos dicionários de sociologia e de economia que apresentam definições para *fusão*. Sandroni (1994, s.v.) afirma ser a união de duas ou mais companhias, formando uma única grande empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou mais próspera delas. Knox (1989, s.v.) trata a fusão como resultado da transformação de duas companhias numa terceira, nova. Gomes (19-- , s.v.) afirma que a fusão consiste na reunião de duas ou mais firmas coletivas ou sociedades para a formação de uma nova sociedade, da mesma ou de diversa forma e objeto.

A partir da leitura de outros tipos de publicações, verificamos que as empresas que se fundem desaparecem, surgindo uma nova empresa. Bitencourt (2004) e Tanure e Cançado (2005) destacam que a fusão pressupõe a integração de duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir legalmente para formar a terceira, assumindo nova identidade. Mesmo havendo suposta igualdade entre parceiros, o que geralmente ocorre é o controle por parte de um deles.

Camargos e Barbosa (2004 e 2001), Camargos (2004), Tanure e Cançado (2005) registram que as fusões de empresas se intensificaram a partir dos anos 90 e representaram um importante papel na economia mundial e particularmente no Brasil, através da crescente internacionalização da economia e da pulverização de capitais por todo o mercado mundial, num processo conhecido como *globalização*. Grande parte dos processos de fusão, ocorridos desde então, está associada ao quadro de recessão, às altas taxas de juros praticadas no

mercado financeiro, aos vários planos de estabilização e aos congelamentos de preços e salários.

Segundo pesquisa da KPMG (2004), os cinco primeiros setores de maior número de transações foram os de alimentos, bebidas, fumo, o petroquímico, os das telecomunicações, das instituições financeiras e da tecnologia de informação. O nosso objeto de estudo é o setor petroquímico. .

Os processos de fusão, de acordo com o grau de similaridade entre os segmentos das empresas envolvidas, segundo Bitencourt (2004, p.193), podem ser classificados em:

- e) horizontal, quando as duas empresas pertencem ao mesmo segmento e a união proporcionará economias de escala;
- f) vertical, quando a fusão se dá entre empresas que estão à frente ou atrás na cadeia produtiva;
- g) fusão por conglomerados, que envolve empresas de setores não relacionados e o enfoque está na diversificação do negócio, na ampliação da linha de produtos e no aproveitamento das oportunidades de investimentos.

Os processos de fusão que ocorrem atualmente objetivam o acesso a novos mercados, competências e tecnologias, maior poder econômico e de competição, sinergia e melhoria de eficiências administrativas e operacionais, diminuição do risco operacional e financeiro ou a simples sobrevivência (CAMARGOS, 2004). Inseridos neste cenário, segundo Barbosa e Camargos (2001), observam-se o crescimento e o fortalecimento dos grandes conglomerados empresariais que estão deixando de ser nacionais para se tornarem mundiais, através de fusões, aquisições ou outras estratégias de parcerias e internacionalização, consolidando vários segmentos de mercado.

4.1.1. Implicações num processo de fusão

Num processo de fusão, alguns fatores causam transtornos e implicações e, segundo uma pesquisa mencionada por Bitencourt (2004), alguns fatores devem ser destacados em cada fase da fusão. Assim, ele aponta como os mais citados pelos entrevistados:

- j) antes da fusão : atentar para os aspectos culturais;

- k) durante a fusão: intensificar o processo de comunicação;
- l) depois da fusão: colocar a pessoa certa no lugar certo.

Tanure e Cançado (2005) afirmam que, na assimilação de uma cultura dominante, observa-se uma grande mudança na empresa adquirida e pouca na adquirente. A empresa adquirente absorve a outra, impondo seus procedimentos, seus sistemas e sua cultura. A empresa adquirida é aquela em que mais se evidenciam as conseqüências, pois dela é seqüestrada sua cultura, seus procedimentos e sistemas.

Para Bitencourt (2004), o momento de fusão representa um episódio crítico na formação e consolidação de uma cultura. Elementos culturais podem emergir como obstáculos à fusão. É o caso de muitas crenças e valores, às vezes até antagônicos, se são confrontados no processo de consolidação, principalmente no que diz respeito à forma de atuar, pensar e sentir dos indivíduos com relação aos ambientes interno e externo.

Quando há o encontro de culturas, sem que uma delas predomine, há um moderado grau de mudança em ambas. Tanure e Cançado (2005) explicam que o alcance do equilíbrio na convivência é possível em termos teóricos, mas, na prática, uma das partes tende a dominar, seja de forma sutil, seja de forma ostensiva. Uma terceira cultura é resultado desse processo e esta movimentação é impulsionada pela introdução de novos sistemas de controle e acompanhamentos diferentemente adotados.

Além da cultura, um outro aspecto importante é a comunicação, pois, assim como a cultura, a comunicação da visão e das metas da organização é também considerada um aspecto crítico nos processos de fusão, mas nem por isso é bem administrada (BITENCOURT, 2004). Em meio a um aglomerado de assuntos que envolvem uma fusão, nem sempre a liderança comunica aos empregados a visão da nova direção da organização. Barros (1996) afirma que, em momentos de mudança que podem afetar o futuro dos empregados, as empresas que conseguem sucesso nos processos de comunicação utilizam métodos intensivos e personalizados como, por exemplo, encontros com a liderança face a face, entrevistas com os responsáveis pela fusão e outras técnicas informais de comunicação. Ainda segundo Barros (2001), várias organizações estimulam o diálogo para aliviar as tensões inerentes aos processos de mudança.

De acordo com Bitencourt (2004), o processo de comunicação é importante para despertar nos empregados um sentimento de participação nas mudanças, muitas vezes resgatando a confiança perdida pelas decisões tomadas na fase inicial da fusão.

Um outro aspecto observado é em relação à dimensão do poder. Mesmo entre pessoas que compartilham valores semelhantes pode haver interesses diferentes em jogo e, portanto,

disputas de poder. No caso de fusão organizacional, isso é imediato: a consolidação das equipes é inevitável, evidenciando-se o conflito.

A fusão de empresas pode ser vista também no que tange à estrutura financeira da organização, pois ela também objetiva lucro, ganhos sinérgicos e competitividade. A administração financeira é de extrema importância, sendo classificada e pontuada durante todo o processo de fusão.

4.1.2 Análise financeira de fusões

Um processo de fusão precisa ser precedido de uma análise da estrutura financeira e operacional das empresas que estão envolvidas, para que se possam medir possíveis e prováveis sinergias que possam ocorrer, da mesma forma como se faz necessário fazer uma projeção de lucros operacionais futuros.

Para um melhor entendimento, definiremos o termo *sinergia* que, segundo Weston e Brigham (2004), é a condição pela qual o todo é maior que a soma de suas partes. Em uma fusão sinérgica, o valor pós-fusão supera a soma dos valores pré-fusão das empresas separadas. Sinergia são ganhos e benefícios decorrentes da união de empresas.

Esse método se justifica por sustentar que os valores recebidos hoje valem mais que os recebidos amanhã, partindo do pressuposto de que os recebidos hoje serão reinvestidos, proporcionando maiores ganhos, no qual se destaca como período ideal o do ciclo natural do negócio, segundo Camargos e Barbosa (2001) que concordam com a definição de Weston e Brigham (2004).

Devem-se estimar os fluxos de caixa futuros financeiramente, o impacto da fusão sobre os índices de retorno da empresa, sua avaliação e como se deve proceder detalhadamente o financiamento do estudo da operação, se com dinheiro de caixa, venda de ativos operacionais, títulos ou ações e como serão administrados os ganhos sinérgicos, avaliados financeiramente, previstos com a fusão (CAMARGOS; BARBOSA, 2001, p.5).

Do ponto de vista da análise financeira, Weston e Brigham (2004) classificam a fusão em dois tipos básicos:

- g) as *fusões operacionais*, que apresentam e sintetizam as características e objetivos da maioria das fusões, que é a obtenção de ganhos sinérgicos com a união da operação de ambas as empresas;

- h) as *fusões financeiras*, em que não ocorre a junção de estruturas operacionais em uma única unidade, não se obtendo a sinergias, e normalmente ocorrem com objetivos financeiros, pela oportunidade de negócios que podem oferecer.

Ocorre também neste processo a resistência das organizações que não querem ser adquiridas ou fundidas, ocasionando estratégias defensivas visando a dificultar ou mesmo impedir a fusão.

4.4 ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS

As estratégias defensivas que podem ser empregadas por empresas que não querem ser adquiridas são numerosas e variadas.. Tais estratégias geralmente são desenvolvidas com a ajuda de um banco de investimento ou escritórios de advocacia especializados no impedimento de fusões e aquisições.

As principais estratégias, segundo Weston e Brigham (2004, p. 898) são:

- o) fusão defensiva, que é a fusão destinada a tornar uma empresa menos vulnerável a uma tomada hostil de controle e se justifica no maior porte e maior grau de dificuldade de aceitação da fusão;
- p) requisição de participação e limitação de participação: no primeiro caso, readquire-se a participação de um comprador em potencial na sua estrutura societária, mediante pagamento e, no segundo, firmam-se contratos entre as empresas envolvidas, pelos quais a empresa adquirente concorda em limitar sua participação na outra empresa;
- q) elevação do valor da empresa, em que se tenta elevar o valor das ações da empresa no mercado ;
- r) compra das próprias ações do mercado, que consiste na captação de empréstimo no mercado, objetivando a aquisição de alta porcentagem das próprias ações;
- s) modificações contratuais, que consistem em criar cláusulas que desestimulem qualquer investimento na empresa;
- t) ofertas próprias excludentes de compra, em que o objetivo é a transferência de riqueza da empresa para seus acionistas em detrimento do seu acionista comprador;

u) fechamento de capital ou *leveraged buyouts* (LBO), também denominada de *management buyout* (MBO) ou aquisição pela administração, que ocorre quando o gestor de uma empresa adquire todas as ações, retirando-as do mercado.

A tomada de controle, sendo ela hostil ou não, levou ao surgimento de uma terminologia específica para denominar algumas estratégias, as quais são mencionadas apenas como exemplo: *jóias da coroa* ou *estratégia da terra arrasada*, *cavaleiro branco*, *chantagem verde*, *pára-quedas de ouro* e *pílulas envenenadas*.

Visto isso, observamos que o processo de fusão nas organizações, na maioria das vezes, não acontece de forma participativa, bem tolerada e receptiva, sendo necessário investir em ferramentas que amenizem conflitos, traduzam clareza e adesão às metas e objetivos organizacionais.

O modelo de gestão utilizado pela empresa que faz a aquisição é de suma importância para que o processo de fusão seja bem tolerado. Apresentaremos em seguida o modelo de gestão implantado na empresa que é objeto do nosso estudo.

5 TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT – TEO

A tecnologia de gestão analisada na pesquisa cujos resultados se apresentam nesta dissertação foi a tecnologia empresarial Odebrecht (TEO), que trata de princípios e critérios específicos adotados pelas empresas que fazem parte do grupo Odebrecht. A tecnologia utilizada por Odebrecht é um conjunto de práticas empresariais baseado em princípios, conceitos e critérios, que devem ser seguidos por todos os integrantes das empresas do grupo Odebrecht. Envolve pessoas, recursos e processos, cujo principal objetivo é o de servir ao cliente.

Para Odebrecht (2004), tecnologia empresarial é um instrumental de que o empresário precisa para ajustar as especificidades de seu negócio, devendo para isso adequá-lo às circunstâncias, usando-o da forma mais produtiva. A TEO, para Odebrecht (2004) pressupõe o aperfeiçoamento mediante a interação do conhecimento e da educação pelo trabalho, para o domínio de tecnologias específicas indispensáveis à satisfação do cliente.

Na definição de Odebrecht, a organização tem uma marca que sintetiza sua tecnologia empresarial: “grande empresa com espírito de pequena empresa”, e enfatiza o empenho de seu criador em identificar e recrutar pessoas com potencial para aprender. (ODEBRECHT, 2004, p.111).

A comunicação na Organização Odebrecht é um importante pilar para a produtividade total, pois tem a finalidade de manter a tecnologia empresarial sempre contemporânea aos desafios do presente e do futuro. Assim, a tecnologia tem seu fundamento no diálogo, na negociação, no alinhamento e no acordo.

A tecnologia Odebrecht prima pela comunicabilidade e pelo relacionamento interpessoal, sendo a palavra falada o primeiro requisito para a comunicação entre os seres humanos.

Esses princípios foram sistematizados e compilados em três volumes, sob o título de *Sobreviver, crescer e perpetuar, tecnologia Empresarial Odebrecht*, publicado em 1981, de

autoria de Norberto Odebrecht, fundador da construtora que originou o conglomerado que se consolida ao longo das últimas seis décadas.

O primeiro volume é dividido das partes I e II e traz os princípios fundamentais, os conceitos essenciais e os critérios gerais e operacionais para a prática da TEO. O segundo volume é composto das partes III, IV e V e trata do plano e programa de ação e do relato e relatórios. O terceiro volume, com a parte VI, traz orientações para o sucesso.

Trataremos este capítulo utilizando termos e expressões utilizadas por Odebrecht(2004).

5.1 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS, CONCEITOS ESSENCIAIS E CRITÉRIOS PARA A PRÁTICA DA TEO

São os princípios que constituem “os fundamentos das referências culturais e éticas”. Refletem a cultura e o comportamento ético a ser adotado em todos os negócios e em toda a organização. São os “cerne do patrimônio intangível” e devem ser seguidos por todos os empregados. Dizem respeito ao ser humano, à comunicação, à sinergia, à criatividade, à parceria, à produtividade, à educação pelo trabalho e ao reinvestimento (ODEBRECHT, 2004).

Quanto ao ser humano, é ressaltada a confiança no desenvolvimento de seu potencial, destacando a importância das pessoas como origem e fim de todas as ações na sociedade, em especial no seu trabalho, como meio de sobrevivência, crescimento e perpetuidade da espécie.

A comunicação criada deve ser livre e tanto a palavra falada como a escrita devem ser largamente utilizadas entre líderes e liderados para a divulgação de informações adequadas, principalmente para que todos possam entender, compreender, aceitar e praticar as concepções filosóficas que permeiam a TEO.

A sinergia é definida por Odebrecht (2004) como uma ação coordenada e integrada dos seres humanos em busca da potencialização de resultados comuns. Prevê que líderes e liderados, organizados e integrados em uma equipe, e seus negócios, por meio de uma comunicação efetiva, alcancem os resultados da organização.

A criatividade, nesse contexto, refere-se à produção de maiores e melhores riquezas e deve ser estimulada a partir das necessidades do cliente: “inovações produtivas e úteis para o cliente”.

A parceria, segundo Odebrecht (2004), é um contrato moral e psicológico entre o líder e o liderado, mediante o qual ambos se comprometem com o sucesso do empreendimento conjunto.

A produtividade, além de prever melhoria dos resultados intangíveis e tangíveis, é tratada também como produto da criatividade do empresário e da ampliação do processo de sinergia. É tratada como uma “atitude” e como um “fruto” que permitirá à organização produzir sempre maiores e melhores riquezas, convertendo benefícios dessas riquezas para o cliente, a comunidade, o líder e sua equipe, o fornecedor e os acionistas (ODEBRECHT, 2004).

A educação pelo trabalho tem como objetivo o desenvolvimento conjunto do líder e do liderado. Prevê o entendimento e a aceitação das concepções filosóficas, na prática da TEO, na busca e superação de desafios. Trata de promover o autodesenvolvimento e complementação da formação dos líderes e liderados.

O reinvestimento é fruto dos resultados obtidos, quando os princípios acima expostos são devidamente praticados. A “riqueza social”, para Odebrecht, é um processo cumulativo, que só apresenta resultados quando existe a preocupação constante de reinvestimento equilibrado, com segurança.

Em conjunto com os princípios, os conceitos formam a base para o sistema de comunicação da empresa, tendo por objetivo promover a eficácia e a interação entre os empregados, na TEO denominados “líderes” e “liderados”. São divididos em cinco grupos:

- a) descentralização;
- b) delegação planejada;
- c) tarefa empresarial;
- d) resultados;
- e) responsabilidade social da empresa.

A descentralização é um conceito adotado desde a origem da organização e se relaciona com a estratégia de crescimento. Odebrecht prevê que a estrutura organizacional descentralizada faça com que os empregados encarem como desafios os problemas, transformando-os em oportunidades para servir e obter melhores soluções e maiores resultados.

Delegação planejada é a prática da confiança adotada por todos os níveis de empregados quando assumem tarefas. Confiar na retidão do caráter, no potencial do ser humano e em sua competência é a atitude que permeia o processo de delegação que, por sua

vez, deve estar alinhado com as concepções filosóficas. Do “fazer acontecer”, delegado aos empregados por seus líderes, surge o programa de ação.

Processo contínuo voltado para a identificação, criação e conquista e satisfação do cliente é como Odebrecht (2004, p. 91) define a “tarefa empresarial” cujo propósito é “produzir serviços e bens que, medidos, vendidos, faturados e pagos”, sejam convertidos em “riquezas” para os clientes, empregados e acionistas.

Os resultados, tangíveis ou não, de curto ou longo prazo, devem contribuir para a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade da organização. Não há referência à tipologia ou diversificação desses resultados, se são operacionais por exemplo, apenas resultados que permitam a contínua valorização do patrimônio moral e material, cujo fluxo deve obedecer o sentido cliente – acionista.

Responsabilidade social da empresa é responsabilidade do empresário. Os líderes tornam-se responsáveis em satisfazer o cliente, contribuir para o desenvolvimento social sustentável, criar oportunidades de trabalho e de desenvolvimento para as pessoas, gerar riquezas para o poder público, a comunidade e todos os integrantes da organização.

Anúncio alusivo ao dia mundial do meio ambiente mostra a preocupação da empresa com a responsabilidade social:

Desenvolvimento sustentável. Um conceito que faz parte da nossa natureza. A Braskem acredita que a responsabilidade social é a melhor maneira de contribuir para a preservação ambiental. Sua atuação comprova o compromisso com o crescimento sustentável, através do uso racional dos recursos naturais e da redução do impacto ambiental de suas atividades operacionais. (DIA, 2005, caderno Saúde / Ciência, p.33).

Em suas ações empresariais, a empresa busca assegurar o permanente respeito ao meio ambiente. Odebrecht (2004) destaca que os propósitos de sobreviver, crescer e perpetuar são sinônimos de responsabilidade social.

Estimular atitudes e comportamentos adequados e “influenciar o modo de pensar e agir” de todos os empregados da organização são premissas que integram o conjunto de oito critérios gerais apresentados por Odebrecht (2004).

As atitudes e os comportamentos delimitados no elenco desses critérios servem também para definir a prática da educação pelo trabalho:

- a) o ser humano é a medida de todos os valores da organização;
- b) o empresário deve dominar seu negócio para satisfazer simultaneamente o cliente e o acionista;
- c) a educação pelo trabalho é indissociável da tarefa empresarial;

- d) os que prestam apoio aos responsáveis por resultados devem estar sempre orientados para oportunidades e resultados;
- e) o ser humano tem o direito de partilhar os resultados que diretamente contribuem para gerar o que possa ser medido, faturado e pago pelo cliente;
- f) o empresário deve estar sempre aberto para reconhecer e sempre pronto para corrigir rapidamente seus erros;
- g) a imagem que importa e faz diferença é aquela construída junto à comunidade, com base na satisfação de cada cliente e no comprometimento com o bem-estar da comunidade;
- h) os líderes da organização têm o dever de promover sua própria saúde e a de cada um de seus liderados, bem como a segurança das operações, a qualidade de vida e a conservação ambiental nas comunidades em que atua. (ODEBRECHT, 2004, p.117-123).

A educação pelo trabalho é assim entendida como uma prática constante, que se utiliza, segundo Odebrecht (2004), da “pedagogia da presença”, para disseminar a TEO de forma contínua para todos os integrantes da organização.

5.2 PLANO DE AÇÃO, PROGRAMA DE AÇÃO E RELATO E RELATÓRIO

No que diz respeito aos negócios dos empresários da organização Odebrecht, tudo é semelhante aos de outras empresas, pois o seu princípio é a simultânea satisfação do cliente, dos acionistas e das comunidades em que atua.

O cliente é quem efetivamente detém o poder nas empresas da organização e o líder que está em contato direto com o cliente e representa os interesses junto à organização deve receber o apoio de seu coordenador e líderes para que seu cliente seja satisfeito.

Faz-se necessário o espírito empresarial, e o negócio deve ser encarado como uma missão. Há também a necessidade do espírito de prestação de serviços com um enfoque no usuário, levando em conta as necessidades específicas de seu cliente.

A pequena e a grande empresa precisam dispor de líderes capazes de coordenar e integrar produtividade com fornecedores e prestadores de serviços para que estes venham converter-se em parceiros efetivos da organização. Além da parceria, o empresário deve ser humilde e simples, pois suas forças serão sempre uma reduzida fração da força de seus parceiros e da força das circunstâncias. O estilo e o cenário também se fazem presentes, pois empresariar é mais arte, intuição e sentimento e, diante do dever de tornar-se fiel servidor das

tendências inelutáveis da sociedade e da economia, em vez de contemplar o empresário, deve construir o cenário no qual irá decidir e agir.

A estrutura horizontal está incorporada ao bom senso empresarial e é comumente aceito que o fluxo é o ponto de partida complementado e compatibilizado com o refluxo.

Em vez de “níveis”, uma estrutura horizontal tem “âmbitos de atuação”, estimulando a tomada de decisões, a responsabilidades e a rapidez.

A TEO conceitua a função social do empresário como coordenador da produção de riquezas morais e materiais, ao tempo em que promove, na prática, a compatibilização entre os interesses dos que se situam no eixo cliente – acionistas, assim como os interesses das comunidades servidas pelas empresas da organização. Para isso, o empresário precisa ser um líder, com capacidade para motivar, entusiasmar, influenciar e ser influenciado, compartilhar crenças e valores e gerar resultados que assegurem o bom desempenho da equipe e reforcem a coesão.

O líder precisa dominar o dom da comunicação, que deve ser ampla, qualificada e profunda, proporcionando um relacionamento sadio entre líder e liderado. A palavra falada é essencial para os contatos pessoais e freqüentes, para que possa haver informação mútua, acompanhamento e avaliação em conjunto, seguindo sempre a vertente do diálogo e do exemplo.

A liderança só existe quando dá lugar à decisão e à ação, que se firmará caso a ação obtenha sucesso gerando bons resultados.

Para dominar a tecnologia empresarial Odebrecht, o ser humano precisa de algumas virtudes inatas ou adquiridas:

- h) vontade de servir;
- i) humildade;
- j) simplicidade;
- k) coragem de decidir;
- l) disciplina;
- m) comunicação;
- n) respeito;
- o) capacidade de confiar e de ser confiado;
- p) disposição para influenciar e ser influenciado na busca do que é certo.

A educação familiar é de fundamental importância no desenvolvimento dessas virtudes, pois é a partir dela que o ser humano absorve crenças e valores indispensáveis à vida. Outro aspecto importante, além das virtudes, são os instrumentos de comunicação do

líder, pois é por meio da comunicação, fundada na palavra falada, que o líder exercita sua tarefa educacional e contribui para a formação do liderado.

A prioridade da Organização Odebrecht reside na identificação e no desenvolvimento de novos e bons empresários e equipes, pois, na formação de novas gerações, é que se encontra a chave do crescimento orgânico sadio e continuado.

Na Organização Odebrecht, o instrumento-chave da concepção estratégica, do planejamento, da comunicação e da educação pelo trabalho consiste no plano de ação que é o instrumento que identifica as prioridades do líder e os liderados que deverão transformar essas prioridades em resultados que satisfaçam simultaneamente o cliente e os acionistas.

Para conceber um plano de ação, o empresário tem prioridades no uso de seu tempo, pois, antes de pertencer-lhe, pertence ao cliente e deve ser usado produtivamente com uma agenda simples e elaborada com base no diálogo.

O planejamento precisa ser descentralizado e específico para cada cliente e o plano de ação do líder há de ser o resultado da comunhão dos integrantes da equipe, a respeito das concepções filosóficas dos acionistas. Além disso, deve também ser o resultado do diálogo, da negociação e do acordo entre líder e liderado, a partir do cliente e suas necessidades específicas.

O líder precisa orientar seus clientes para que eles tenham idéias criativas e sejam capazes de transformar estas idéias em oportunidades e negócios. É tarefa fundamental dos líderes trabalhar com seres humanos de caráter, vocação empresarial e talento, que possam e queiram desenvolver-se, em sintonia com o crescimento da organização.

A capacidade de formar equipes eficazes, contributivas e adequadamente lideradas é o recurso natural da Odebrecht. Constitui-se na chance de sobrevivência, do crescimento e da perpetuidade da organização. É o líder que formula o plano de ação com base em dois conjuntos de dados: prioridades e seres humanos.

Na Organização Odebrecht, dos responsáveis pelas áreas negociais aos mais jovens estagiários, todos têm um contrato com seu líder imediato, denominado programa de ação, e têm como conteúdo o negócio, a filosofia do negócio, os resultados esperados e os prazos, a estrutura, o sistema de comunicação, o orçamento, a partilha de resultados e a identificação e formação de novos empresários.

As palavras-chave usadas no programa de ação são o acordo, o alinhamento, o contrato, a proposta e o programa que deve ser conhecido por aqueles que possam contribuir para seu sucesso, a começar pela equipe responsável.

A construção do programa de ação é o processo pelo qual o liderado e o líder buscam o acordo e chegam ao alinhamento com vistas a obter a satisfação do cliente. É construir um clima de confiança e amizade entre o líder e o liderado e reforçar a lealdade de ambos à organização.

A base comunicativa entre o líder e o liderado é o conhecimento profundo do líder acerca das forças e fraquezas dos integrantes de sua equipe. É preciso que haja um alinhamento entre ambos para que as necessidades do cliente sejam bem identificadas e o negócio bem definido. O líder da pequena empresa constrói seu programa de ação graças ao alinhamento permanente com o líder responsável pela grande empresa.

É necessário ter sempre em mente a distinção entre a missão do líder e a missão dos liderados. Ao liderado cabe superar os resultados e melhorar prazos pactuados, identificar novas e melhores oportunidades de servir ao cliente, enquanto cabe ao líder, em conjunto com o liderado, continuamente acompanhar, avaliar e julgar o desempenho deste, com o propósito de apoiá-lo a ser mais produtivo.

Para enfatizar o espírito de servir na consciência do empresário em formação, o líder precisa ser um educador que permita a confiança e libere forças de cada um e integrar as de ambos, por meio da sinergia.

O trabalho do empresário é conquistar e criar laços duradouros para o cliente de hoje e preparar-se para conquistar novos clientes e servi-los, ainda melhor, amanhã. O empresário deve promover contínua e simultaneamente, a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade da empresa conforme está descrito no Quadro 1:

Sobrevivência → identificação do jovem com vocação empresarial
Crescimento → formação de novos e bons empresários-parceiros
Perpetuidade → integração de novos e bons líderes empresariais
Educação pelo trabalho

Quadro 1 – Propósitos da TEO

Fonte: elaborado a partir da realização dos propósitos da TEO (ODEBRECHT, 2004, p. 103).

Além das virtudes, talento e vontade de servir, o empresário deve ser governado pela ética empresarial, possuir uma clara visão estratégica, estar capacitado para fazer relatórios e

apresentar ou ouvir relatos e ser condicionado a usar produtivamente seu tempo e o dos outros.

O programa de ação deve satisfazer, ao mesmo tempo, o cliente, os liderados, os acionistas e a comunidade. Os empresários estão sempre em busca do contato pessoal, direto e permanente com o cliente. E a busca incessante de novos clientes, numa empresa comprometida com a criatividade e a inovação, é evidente: a sinergia que pode resultar do entusiasmo, da constante troca de idéias, da complementação das habilidades, do clima de confiança recíproca e vontade de fazer acontecer em conjunto.

É indispensável, numa empresa, a geração de idéias úteis e produtivas de forma coordenada e integrada, evitando o desperdício de energia criadora e a perda de contato com a realidade e o subsequente rompimento do fluxo de resultados no sentido cliente→acionistas.

A idéia empresarial é, desde o momento que nasce, uma idéia sobre a melhor maneira de usar as forças dos seres humanos para produzir riquezas morais e materiais. A idéia precisa ser trabalhada pela disciplina mental do empresário, pois são poucas as idéias e as oportunidades que se transformam em negócios.

Segundo a tecnologia empresarial Odebrecht, filosofar é identificar o que é certo e como fazê-lo bem feito. O programa de ação, a formulação da filosofia do negócio, consiste do uso produtivo de crenças e valores da TEO para pesquisar o que é importante, tem valor e faz diferença; que líder da pequena empresa e equipe podem ser mobilizados para satisfazer o cliente; que tecnologias específicas é preciso dominar para plena satisfação do cliente; quais os recursos a mobilizar, em termos de qualidade e quantidade e como combinar criativamente tudo isso para inovar e obter a produtividade total, ou seja, ao mesmo tempo, melhor qualidade, em menor prazo e menos custo.

A garantia do valor presente e futuro do patrimônio intangível e tangível dos acionistas é um compromisso com a perpetuidade da Organização Odebrecht.

No caso da sobrevivência, as circunstâncias podem mudar como a produtividade, a liquidez e a imagem, das quais a rentabilidade adequada será consequência do crescimento orgânico, saudável e auto-sustentável.

Uma vez definido o negócio, um passo fundamental para sua dominação é especificar os resultados a obter e os respectivos prazos.

Sob o ponto de vista da tecnologia empresarial Odebrecht, a classificação relevante para os resultados é a que considera a contribuição que possa oferecer a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade da organização. A sobrevivência de uma empresa depende da obtenção simultânea de resultados nos campos da produtividade, da liquidez, da imagem e da

conseqüente rentabilidade. Para a tecnologia empresarial Odebrecht somente os resultados quantificados e aprazados tornam-se relevantes e os que forem omitidos ou excluídos desaparecem da memória e perdem seu valor.

Para que a empresa se mantenha enxuta, ágil e flexível, o empresário deve melhor dominar a estrutura do seu negócio para conquista e satisfação do cliente. A estruturação deve ser eficaz e eficiente, respeitando o contato pessoal e direto com o cliente estabelecido e aprofundado por seres humanos dotados de espírito empresarial e a comunicação fundamentada no diálogo pessoal e direto, por meio da palavra falada.

A maneira como a Organização Odebrecht busca a estrutura certa tem como ponto de partida o ser humano confiável e competente, continuamente acompanhado, avaliado e julgado.

A construção da estrutura requer a definição simultânea dos centros de resultados, das equipes de apoio e dos sistemas de comunicação. A estrutura precisa ser concebida como um instrumento facilitador no produzir, no medir e no pagar.

Segundo a tecnologia empresarial Odebrecht, o sistema de comunicação é de fundamental importância, pois, através dele, os seres humanos dialogam, negociam e chegam a um acordo mediante a palavra falada e o apoio da palavra escrita.

Comunicar é partilhar conhecimento ou informações, é influir e ser influenciado na busca do que é certo, pois, através da palavra falada com espírito, obtém-se o dom da conquista, galvanizando vontades e induzindo coletivamente à ação.

A palavra escrita é substituta imperfeita e eventual da palavra falada, tanto no relacionamento do líder com os integrantes da organização, como com os clientes, fornecedores e autoridades. A palavra escrita cria barreiras, salvo nos casos em que o emissor e o receptor encontrem o mesmo nível cultural e propósitos claros com relações interpessoais e maturidade.

Relatórios, súmulas, memorandos, cartas e ofícios são veículos para ratificar, lembrar e comprovar decisões e acordos verbais anteriores e apoiar permanente a tomada de decisões.

A comunicação funciona em dois sentidos, permitindo que as informações fluam e refluem entre os seres humanos, fazendo-se necessária a busca do diálogo, a negociação e o acordo. Para que o líder crie e implante a estrada da comunicação em seu negócio, é preciso formular, definir temas, preparar para o novo, elaborar uma agenda, liberar súmula após a reunião, cumprir compromissos e ter disponibilidade e facilidade na leitura e compreensão de relatórios.

O centro de resultados da pequena empresa é o ponto de partida da orçamentação, pois cada custo deve estar vinculado a um resultado e cada resultado, ao responsável pela sua obtenção.

O empresário precisa de um especialista para assessorá-lo na formulação de um plano de contas e de estruturação de relatórios contábeis para a sistemática apuração do resultado, e para que o líder e os liderados disponham de instrumentos que lhes mostrem o desempenho.

O plano de conta dos registros contábeis será útil quando for concebido e construído a partir das necessidades dos seres humanos, cujo desempenho é medido por números que lhes comuniquem com eficácia as informações necessárias para tanto.

Para Norberto Odebrecht, as forças vivas de uma nação situam-se em três estruturas básicas da sociedade: a estrutura social, a estrutura econômica, que é o empresário, e a estrutura política, ficando evidente que o desenvolvimento das comunidades só pode ser promovido mediante a ação integrada e sinérgica de forças vivas.

Além do conhecimento do empresário e do trabalhador, de seus direitos e compromissos, são indispensáveis, numa parceria de liderança, o diálogo e a negociação moral e a ética. A parceria não está relacionada com o vínculo empregatício, pois o propósito de fazer parceria tem um acordo moral e psicológico que pesa na motivação do ser humano. É necessário que, na relação societária entre o trabalhador e a organização, as duas partes estejam atentas para evitar distorções sobre os fundamentos filosóficos da parceria. Assim, exige-se que o líder e o liderado internalizem, pratiquem e dominem a tecnologia empresarial Odebrecht, segundo a qual os resultados a partilhar dependem da produtividade do negócio do parceiro.

Desde os anos 40, faz parte da cultura organizacional Odebrecht o compromisso de cada empresário, no sentido de identificar novos e melhores empresários, e ainda contribuir para a sua formação a fim de que o crescimento possa ocorrer de forma auto-sustentada.

O relato e o relatório são instrumentos básicos para que líder e liderado possam conjuntamente, e em separado, acompanhar e avaliar o desempenho do liderado, assim como realizar o julgamento a respeito do futuro de sua interação.

O relatório é inseparável do relato, pois o relatório é a síntese do que o liderado de viva voz irá apresentar pessoalmente a seu líder. A forma do relatório deve estar a serviço de seu conteúdo e, ao invés do calendário, o que determina a periodicidade do relatório é a necessidade de satisfazer o cliente.

O conhecimento sobre os seres humanos precisa ser continuamente renovado, para que se torne uma ferramenta cada vez mais eficaz, e isso requer desaprender, reaprender,

aprender, criar e renovar. É com esse espírito que o empresário deve tratar as informações que devem fluir continuamente pelo sistema de comunicação.

Segundo a tecnologia empresarial Odebrecht, para haver um bom acompanhamento, avaliação e julgamento do seu liderado, o líder deverá obter respostas para as seguintes perguntas:

- d) qual o relacionamento do liderado com o cliente?
- e) qual o relacionamento entre a sua equipe e a equipe do cliente?
- f) qual a capacidade de cumprir harmonicamente o cronograma físico e o cronograma financeiro?
- g) qual a sua habilidade de melhorar resultados e prazos pactuados?
- h) qual o seu domínio sobre os custos?
- i) qual a sua contribuição à identificação de novos e melhores empresários e apoios?

O empresário é um coordenador de seres humanos, com o propósito de organizá-los numa equipe eficaz, contributiva e integrar os resultados de seu trabalho. É necessária uma pesquisa contínua sobre a melhor forma de reunir os seres humanos sob sua liderança com vistas à comunicação, à sinergia, à criatividade, à produtividade de cada liderado e de cada equipe sob sua responsabilidade e a identificação e formação de novos e melhores empresários.

O propósito último do acompanhamento, da avaliação e do julgamento que o líder realiza em conjunto com o liderado é integrar o liderado à Organização Odebrecht.

No terceiro volume, Odebrecht apresenta as convicções e proposições práticas que, de forma intuitiva, nortearam a filosofia da tecnologia empresarial. Suas idéias originaram-se de duas fontes básicas: a educação familiar e a reflexão sobre os resultados decorrentes das decisões e ações. Suas crenças e valores trazem no cerne a simplicidade e pureza.

5.3 ORIENTAÇÕES PARA O SUCESSO

Na sua percepção, o empresário é um trabalhador intelectual cuja tarefa é coordenar e integrar a produção de riquezas em benefício do cliente, da comunidade em que estão inseridos clientes, acionistas e liderados. Na realização dessa tarefa, o empresário deve ser dotado do saber experimental que, aliando o conhecimento à prática, faz acontecer. Trata-se de um saber especial dentro do qual estão implícitos requisitos indispensáveis.

O primeiro requisito reside na qualificação dos líderes atuais para que sejam capazes de concentrar suas forças na educação de pessoas de conhecimento, na formação de equipes eficazes e contributivas e na coordenação e integração dessas equipes para obtenção de resultados cada vez melhores e maiores. O líder pode integrar as energias individuais dos liderados e gerar sinergia. Isto é possível se o líder for dotado de virtudes, conhecimentos e habilidades, além da ambição de servir e da aspiração de converter-se em um empresário autêntico.

Como segundo requisito, a organização necessita de liderados rigorosamente selecionados, que possuam conhecimento, possam e queiram desenvolver-se.

O terceiro requisito para o trabalho intelectual produtivo reside na extrema objetividade com que deve ser planejado e executado dentro de prazos predeterminados.

O quarto requisito consiste na coragem de identificar, para si próprio, que está no trabalho certo e no lugar certo para tornar produtivas as forças e desenvolver-se em sintonia com o crescimento da organização.

No quinto requisito é imprescindível a autodisciplina para que ele possa:

- a) abandonar o que deixou de ser produtivo;
- b) concentrar as forças;
- c) praticar as virtudes, conhecimentos, competência e habilidades;
- d) selecionar os meios mais adequados para a satisfação simultânea do cliente, da comunidade, dos acionistas e dos que o servem..

O sexto requisito é caracterizado pela responsabilidade determinada pela tarefa que lhe compete e nunca por sua personalidade.

Como sétimo requisito, o empresário deve ser capaz de orientar-se de acordo com o enfoque na contribuição com vistas a transformar suas virtudes, conhecimentos e habilidades em resultados que possam ser medidos, faturados e pagos pelo cliente. Esses requisitos, ao coexistirem, abrirão o caminho para o sucesso da organização.

Além de assegurar a sobrevivência de sua empresa, o trabalho do empresário é fazê-la crescer em bases orgânicas e saudáveis. Deixar de crescer significa marginalizar-se. O crescimento tende a ser perigoso em virtude das “instabilidades” e “turbulências” e, para crescer em bases saudáveis, os líderes precisam ter em mente que os resultados devem crescer mais depressa do que a própria organização. Assim, os investimentos devem ser contínuos, visando sempre ao futuro, na luta pela sobrevivência, gerando resultados cada vez melhores e auto-sustentáveis.

Nesse propósito, é preciso usar a criatividade e inovação, avaliar as circunstâncias, as oportunidades e as situações nas quais o patrimônio moral e o patrimônio material dos acionistas possuam impacto multiplicador sobre os resultados. Para que o negócio cresça saudável, harmônico e orgânico os empresários devem:

- m) ocupar posições que lhes permitam obter informações úteis e produtivas sobre as tendências, as oportunidades e as circunstâncias;
- n) fazer uso do diálogo pessoal e direto, sem burocracia, deixando fluir a comunicação;
- o) gerar idéias e propostas de crescimento através de tendências, oportunidades e circunstâncias transformadas em cenários;
- p) converter as propostas em negócios rentáveis com alto potencial de absorção de tecnologia e difusão de imagem;
- q) buscar os resultados que sejam suficientes para estabelecer políticas de motivação, estímulo e partilha e/ou participação e a promoção do investimento contínuo;
- r) acreditar que o crescimento sadio deve ser ambicionado como um meio de realizar o sonho da perpetuidade.

O empresário deve ser perceptivo e buscar conhecer bem clientes, empresas, parceiros e pessoas, bem como o meio ambiente e a opinião pública, a fim de identificar tendências, oportunidades e circunstâncias. Deve ser capaz de encontrar estratégias para captação de dados úteis e produtivos para seu negócio e estar à frente dos acontecimentos para mudar, obter dados indispensáveis, processá-los e tomar a decisão certa, no momento certo.

A percepção deve estar a serviço do empresário. Seu ponto de partida deve ser a curiosidade, considerada uma atividade exploratória da percepção. Assim, a curiosidade tem que ser complementada pela disciplina para torná-la conhecida profunda e detalhadamente e pelo autoconhecimento e a tolerância à frustração.

O conhecimento da realidade externa e de si mesmo é indispensável para que possa enfrentar essa realidade tal qual ela é. Deve, ainda, integrar-se, ser aceito em diversos ambientes, desenvolver a lealdade à organização e excluir impulsos que possam bloquear sua capacidade de integração e de transformação dos dados em fatos realmente úteis.

A TEO tem permitido que sucessivas gerações de empresários construam percepções e as transformem em resultados a partir da prática das concepções filosóficas da organização. Isto é possível a partir do momento que cada pessoa, ao ingressar na organização, tenha, ao seu lado, um líder capaz de contribuir para que rapidamente os dados aparentemente sem importância possam construir o sucesso comum.

Na concepção de Odebrecht (2004), se uma pessoa tiver percepção adequada aos estímulos do ambiente, esta irá contribuir para transformar dados em fatos e conseqüentemente gerar resultados, conforme ilustrado na Figura 2:

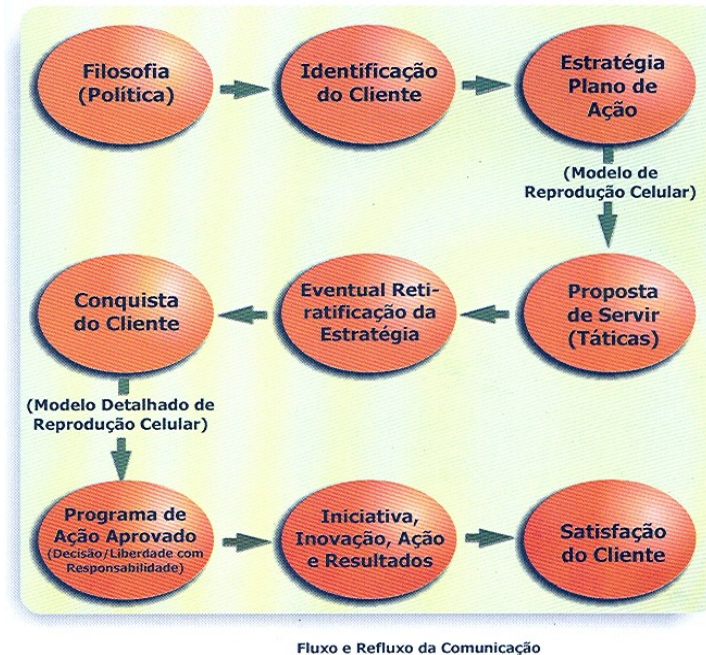


FIGURA 2 - Fluxo e refluxo da comunicação.

Fonte: Odebrecht (2004, p.19).

A delegação só se efetiva quando, moral, mental e culturalmente, líderes e liderados estejam capacitados e que exista um clima organizacional adequado para que os empresários em formação possam desenvolver as potencialidades. O clima organizacional é função do espírito dos líderes e os empresários em formação foram previamente identificados por esses dirigentes.

Para Odebrecht (2004), delegação é sinônimo de confiança recíproca, que só pode ser construída com a adoção de critérios para que se estabeleça uma confiança mútua na medida certa.

Quando o liderado pratica as concepções filosóficas da Organização Odebrecht e recebe apoio do seu líder imediato está capacitado a transformar os dados em fatos e sucessivamente em atos e resultados para a empresa e utilizar sinérgica e criativamente esses resultados como contribuição à sobrevivência, ao crescimento e à perpetuidade.

Um líder da organização deve, indispensavelmente, dominar a TEO, visto que pretende coordenar seres humanos e, assim, integrar os resultados para transformá-los em riquezas morais e materiais. A expectativa dos acionistas é que os líderes saibam como praticar a TEO e, no papel de educadores, transmiti-la às sucessivas gerações de empresários. Quem ingressa na organização tem o dever de buscar o alinhamento filosófico e questionar o líder para que possa compreender, aceitar e praticar a TEO.

A delegação na TEO é planejada pela via do diálogo, da negociação e do acordo. O líder estabelece o programa de ação do liderado com todos os elementos morais e materiais para que ocorra a boa delegação planejada.

Programas de ações dos liderados devem partir das prioridades estabelecidas pelos líderes, sendo previamente observada a adequação às forças: se existe definição e clareza, se existem dispositivos para revisão e verificação da eficácia e eficiência e estratégias para retificar ou ratificar o plano de ação. Nesse sentido, conclui-se que “o líder assoberbado, sem tempo para nada, precisa reaprender a praticar a delegação sadia”. Partilha de

responsabilidades, delegação de autoridade e concessão de liberdade com responsabilidade são características de uma delegação sadia. A prática dessas peculiaridades conduz o líder à realização plena e promove sua saúde física e mental.

A eficácia implica em procedimentos ordenados e disciplina, explicitados em regras práticas simples, despretensiosas. Tudo isto só pode ser atingido com o planejamento, a administração e distribuição do tempo disponível, a identificação das oportunidades e a concentração dos esforços para os resultados. Outros aspectos são fundamentais para o alcance da eficácia, tais como a concentração da atenção em produzir grandes resultados; a tomada de decisão com significado para o negócio; a correção dos erros, buscando sempre transformá-los em oportunidades para melhor decidir e agir sobre o presente mentalizando o futuro. A repetição freqüente dessas práticas criará o hábito da eficácia.

A condição para o bom uso do tempo é o planejamento que deve ser utilizado por pessoas altamente qualificadas e em número estritamente necessário. Assim, os acionistas e seus representantes devem praticar o enxugamento de estruturas como forma de reduzir a perda de tempo numa estrutura organizacional limitada a três níveis e apoios indispensáveis evitando o uso abusivo do termo equipe. A concepção da TEO para o trabalho em equipe é aquela na qual cada um sabe o que fazer por si só e cujas ações, integradas às dos demais, conduzam aos resultados que a equipe tenha pactuado, única e verdadeira fonte de sinergia.

A contribuição para a eficácia na filosofia TEO está em identificar soluções, prever e preparar hoje as decisões do amanhã, pois envolve a comunicabilidade, o trabalho em equipe; o empenho com o autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos outros. Por outro lado, cabe ao liderado sempre se questionar sobre suas virtudes, conhecimentos, competências e habilidades, atitudes, padrões de desempenho e forças mais produtivas.

O líder eficaz sabe conscientemente que seus resultados dependem do apoio dos demais, os quais possuem forças que podem ser ampliadas, fraquezas que podem ser reduzidas e as forças das circunstâncias, estas capazes de ser controladas.

Segundo a TEO, o líder deve valorizar nos seus liderados “a coragem de impor, ao tempo e aos acontecimentos, suas decisões sobre o que realmente importa e faz diferença”. Essa virtude só é possível com a prática de regras:

- a) esquecer o que deixou de ser produtivo;
- b) transformar problemas em oportunidades;
- c) realizar uma coisa de cada vez, concentrando-se no que é prioritário;
- d) realizar todas as coisas ao mesmo tempo, por meio da delegação planejada;
- e) utilizar a coragem como fonte de resultados.

O líder tem como tarefa mais nobre transformar cada decisão em resultados, identificando as causas ao invés de tratar apenas os sintomas. Entretanto, antes de decidir é importante saber em benefício de quem, com quem, como e quando atuar. Na área operacional qualquer decisão é melhor do que nenhuma.

A tecnologia empresarial Odebrecht visa a buscar o que é certo para todos – clientes e acionistas. O líder precisa de tempo para estar presente e oferecer a seus liderados sua experiência e seu exemplo através da pedagogia da presença.

O líder deve estabelecer permanentemente um diálogo com os liderados no qual revele a capacidade resolver problemas – convertendo-os em oportunidades –, identificar, coordenar e realizar o potencial de crescimento, tornando eficiente e produtiva a estrutura atual (seres humanos + negócios + comunicação) e mentalizar a estrutura com vistas ao futuro.

A TEO possui preceitos cuja prática conduz o negócio ao progressivo aumento da rentabilidade. São eles:

- i) ter como ponto de partida e de chegada o desenvolvimento do ser humano ;
- j) educar, treinar e formar novos e melhores empresários e equipes;
- k) ter compromisso com os princípios, conceitos e critérios da TEO;
- l) ter os resultados econômicos como meio de promover o desenvolvimento dos seres humanos e o crescimento orgânico das empresas;
- m) as oportunidades, os resultados e os recursos materiais só existem fora das empresas;
- n) os problemas dos clientes devem ser tratados como identificação das causas, transformando-os em oportunidades;
- o) os resultados são gerados mediante o aproveitamento ético e moral de oportunidades que possam ser transformadas em negócios;
- p) a segurança no trabalho, a conservação do meio ambiente e a promoção do bem estar são imprescindíveis no contexto das empresas;
- q) para produzir resultados é necessário à equipe tornar-se eficaz e contributiva;
- r) os resultados são alcançados quando o cliente está servido e satisfeito;
- s) a liderança sobre os concorrentes é transitória ;
- t) o que existe está a tornar-se superado, pode estar distribuído de forma errada e à espera de quem o torne mais produtivo;
- u) a capacidade de concentração é a chave para o empresário fazer uma coisa prioritária de cada vez e a capacidade de delegação para fazer todas as coisas prioritárias ao mesmo tempo.

O ser humano é a origem e o fim de todas as ações na sociedade, e o seu trabalho, o meio primordial de sobrevivência, crescimento e perpetuidade da espécie (ODEBRECHT, 2004).

A comunicação entre os seres humanos viabiliza a sinergia entre pequenas e grandes empresas, levando à prática a marca de “grande empresa com espírito de pequena empresa”. Os líderes do futuro devem iniciar seu aprendizado na área operacional, ingressando preferencialmente como estagiários nas pequenas empresas para vivenciar o cotidiano. No seu perfil devem apresentar, como características de personalidade, humildade e simplicidade, para tornarem-se responsáveis pelos centros de resultados e conseqüentemente líderes em pequenas empresas. Caso sejam bem sucedidos e tenham adquirido a indispensável maturidade, poderão tornar-se grandes líderes, a depender do permanente acompanhamento, da avaliação e do julgamento na vida profissional.

Segundo Odebrecht (2004) todos aqueles que aspiram tornar-se empresários e líderes da organização, devem ter referências que servirão de base de avaliação conforme descritas no Quadro 2:

Domínio da TEO	Todos que pretendem ingressar na Organização Odebrecht devem ter incorporados os fundamentos da TEO como primeira demonstração do compromisso de economizar e tornar produtivo seu tempo e do seu líder.
Educação doméstica	O líder deve verificar a educação doméstica que o liderado recebeu e se é capaz de aprender a servir, exercer os deveres e depois reivindicar seus direitos.
Pessoa de conhecimentos aplicados	O candidato deve, ainda, possuir conhecimentos sobre si mesmo que justifiquem seu nível de aspiração, de desenvolver-se bem como possuir conhecimentos prévios sobre o negócio e o interesse em ampliar seus conhecimentos e aprofundá-los permanentemente.
Espírito positivo	Característica que define a tendência para o otimismo, ter consciência que o insatisfatório pode ser melhorado e sua participação individual pode contribuir para essa melhoria.
Interdependência	É importante também que o candidato possua convicções próprias, que esteja disposto a ser influenciado e influenciar os demais atentando para as circunstâncias e oportunidades..
Objetividade	O candidato deve demonstrar o que é importante, o faz diferença para o cliente e seu líder, selecionar e concentrar-se nas prioridades.
Criatividade e inovação	Deve ainda ser capaz de demonstrar a criatividade percebendo detalhes sob ângulos diferentes, ter prazer de brincar com idéias, contribuir para aperfeiçoar as idéias dos outros; selecionar as melhores idéias e convertê-las em projetos viáveis.
Comunicabilidade e relacionamento interpessoal	Dominar a palavra falada e gostar de usá-la, perceber as prioridades dos demais e transmitir-lhes o que significativo; comportar-se com humildade e simplicidade desenvolver o gosto de trabalhar equipe.
Liderança	Ter compromisso com o sucesso da sua organização, de sua equipe e daqueles que dela fazem parte como estratégia para o sucesso pessoal.
Espírito de educador	Ter prazer em compartilhar conhecimentos com os demais e disseminar o espírito de equipe, ensinando particularidades do trabalho; ser enérgico, respeitando a condição humana dos liderados.
Maturidade e moderação	O líder deve manter o equilíbrio emocional e o dos liderados, ver oportunidades em vez de problemas.
Humor	O líder deve ter senso de humor como síntese dos sentimentos na vida pessoal e profissional. Aprender com os próprios erros e dos liderados.

Quadro 2- Referência para empresários e líderes da organização

Fonte: adaptação própria a partir da realização dos propósitos da TEO (ODEBRECHT, 2004, p. 103).

Segundo a TEO, com o envolvimento da equipe e do líder da pequena empresa, do cliente e dos demais atores, existirá um time no qual todos estão comprometidos com o

sucesso. Neste cenário, a comunicação fluirá com facilidade, havendo domínio sobre o projeto e sobre as circunstâncias. O crescimento da organização é resultante da sobrevivência e da prévia disponibilidade dos líderes e das equipes da pequena empresa, prontos para enfrentar novos desafios.

A capacitação dos líderes e das equipes da pequena empresa permitiu construir uma confiança recíproca. Prestar serviço, na filosofia TEO, significa oferecer ao cliente um produto único, no qual a cooperação toma uma dimensão de parceria na busca da obtenção dos melhores resultados para o cliente, antes mesmo da formulação do projeto. O trabalho conjunto permitirá “identificar tendências, traçar cenários e dominar circunstâncias que terão decisivo impacto sobre a qualidade, os prazos e os preços”. Ao lado do cliente exigente, deve haver o prestador de serviços competente, disposto a manter uma estrutura ágil, flexível, simples e enxuta.

A comunicação com o cliente deve ser profunda, qualificada e os assessores devem estar comprometidos com o sucesso conjunto. A comunicação deve ser criada antes da assinatura do contrato e aprofundar-se durante a execução deste.

O líder da pequena empresa deve estar comprometido com o sucesso conjunto, perceber o cliente autêntico, exigente, superando seus conhecimentos e habilidades e, caso o cliente esteja comprometido com outro prestador, é desnecessário despender energia, tempo e dinheiro para modificar tomada de decisões. O líder é dotado de caráter, e procura imprimir no negócio sob sua responsabilidade uma conduta ética e moral.

A filosofia TEO tem como princípio - a satisfação do cliente que depende da capacidade do líder de conquistar, coordenar e integrar liderados e parceiros, com vista à geração de resultados. O desafio consiste em praticar “jogo de soma positiva”

Na Era do Conhecimento, contrariamente ao panorama vivido na Era Industrial – em que era exigido o aumento da eficiência mediante ativos tangíveis máquinas e equipamentos avançados, linhas de montagens e insumos que pudessem ser obtidos em menores prazos e custos –, predomina o ativo intangível, representado por pessoas de conhecimento – os líderes.

Este novo cenário exige permanente evolução dos conhecimentos, da competência e a inovação de todos que lidam com a satisfação do cliente. Assim, torna-se decisiva a busca da eficácia e, conseqüentemente de novas habilidades para motivar a criatividade e a inovação de todos os que participam da conquista e da satisfação do cliente. O líder tem como desafio transformar o trabalho em planejamento, músculos em cérebros e suor em conhecimentos.

A transformação exige novas tecnologias e novas estratégias que mantenham a Organização Odebrecht contemporânea e, conseqüentemente, seus líderes, para constituírem equipes eficazes, devem ter as seguintes características que lhes permitirão criar um clima adequado ao desenvolvimento de novos talentos:

- c) ser dotado de educação familiar;
- d) ser possuidor de virtudes inatas e adquiridas;
- e) ter espírito de servir comprovado na prática;
- f) ser amadurecido pela experiência;
- g) ter humildade para integrar e tornar sinérgicas suas forças e dos liderados;
- h) ter entusiasmo diante das oportunidades no sentido de tornar úteis e produtivas suas forças;

- i) ter motivação para atuar como educador de novas gerações de empresários;
- j) colocar os interesses da organização acima dos interesses individuais.

Na identificação dos novos talentos, o líder deve, através da intuição, discernir e identificar os que podem vir a ser os novos e melhores empresários. Isto implica em dispor da pedagogia da presença em que o tempo, a presença, a experiência e o exemplo são requisitos indispensáveis ao líder. É responsabilidade do líder estimular os liderados à realização de trabalhos conjuntos, formar grupos para execução de tarefas específicas e a transformação desses grupos em equipe. As ferramentas do líder são de natureza moral, afetiva e psicológica e, com elas, ele deve conquistar a mente e o coração de todos, deve conseguir a criação de clima para que haja sinergia no ambiente, estímulo, incentivo e recompensa administrada com justiça, de acordo com o desempenho individual. Para tanto, o líder deve:

- v) criar e inovar em conjunto com o cliente – o negócio de uma equipe eficaz e contributiva é contribuir com o cliente para que este tenha o projeto mais adequado às suas necessidades;
- w) crescer junto com o cliente – avaliar o potencial de crescimento do cliente, identificando seu perfil e suas possibilidades;
- x) acompanhar, avaliar e julgar – o líder deve ser capaz de aguçar a percepção acerca das reais necessidades do cliente e mobilizar sua criatividade, em busca de inovações capazes de satisfazê-lo;
- y) aculturar-se à tecnologia empresarial Odebrecht (TEO), o que exige disciplina e se consolida no respeito entre integrantes da equipe e o cliente, em reciprocidade, pois, constituída por equipes capazes, estruturadas em centros de excelência eficaz e eficientemente coordenados e integrados, poderá a Odebrecht constituir-se um todo organizado e vivo;
- z) desenvolver uma política de comunicação voltada para a produtividade total e para a sinergia, que deverão ser geradas entre os que integram a equipe, com vistas ao confronto permanente dos resultados pactuados e obtidos com base no diálogo, na negociação, no alinhamento e no acordo.

Esta prática demonstra como o objetivo de cada um poderá integrar-se e viabilizar-se por meio de um objetivo comum a todos que se sintam comprometidos e envolvidos em promover a plena satisfação do cliente.

A comunicação e a sinergia são definições utilizadas na TEO e refletem uma cultura organizacional sedimentada em princípios, conceitos e critérios que são disseminados entre todos os integrantes da organização.

Representa um modelo de tecnologia de gestão e estrutura administrativa que compreende adequação e exigências empresariais e tecnológicas com orientação contínua para a excelência empresarial.

6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 A EMPRESA ESTUDADA

A Braskem, empresa do setor petroquímico, é o resultado da fusão da Companhia Petroquímica do Nordeste S.A. – Copene, Opp Química S.A., Trikem S.A., Proppet S.A., Polialden S.A., Nitrocarbono S.A., sendo que as últimas cinco empresas foram adquiridas anteriormente pela Organização Odebrecht que tem tradição no ramo da construção civil e ingressou no mercado petroquímico em 1979, um ano depois da inauguração do Pólo Petroquímico de Camaçari/Ba, com a aquisição das empresas OPP e Triken. Em 2001, a Odebrecht, em parceria com o grupo Mariani, adquiriu o controle da Copene, iniciando-se o processo de integração de suas empresas para a constituição da Braskem, que formalmente se efetivou em agosto de 2002.

Para entendermos melhor a atuação da Copene e da Braskem, investigamos o funcionamento da cadeia produtiva do setor petroquímico, que é formada por três gerações de produtos. A primeira compreende o refino do petróleo, que origina diversos produtos, entre eles, a nafta. A Braskem recebe a nafta, da qual extrai petroquímicos básicos, como o eteno e o propeno que, por sua vez, abastecem as empresas petroquímicas de segunda geração, responsáveis por transformar petroquímicos básicos em resinas termoplásticas, polietilenos, polipropileno, PET e PVC, além de outros produtos intermediários que são convertidos em variados produtos plásticos, como embalagens para alimentos, peças automotivas, utilidades domésticas, formando a terceira geração da cadeia produtiva (ODEBRECHT, 2002).

O trajeto das empresas que integram a Braskem tem início com a história da industrialização brasileira, nos anos 70, quando surgiram a Copene, Polialden e a Nitrocarbono. A Copene, núcleo do pólo petroquímico de Camaçari e produtora de insumos básicos para a segunda geração petroquímica, foi fundada em 12 de janeiro de 1972 por

determinação do governo. Nessa época, o general Ernesto Geisel, que havia sido presidente da Petrobrás, estava à frente do governo do Brasil. A empresa surgiu submetida à Petroquisa, subsidiária da estatal do petróleo, como resultado de uma resolução para o desenvolvimento industrial que estabelecia bases para instalar um pólo petroquímico no nordeste. Nascida para ser empresa estatal, passou a contar, em 1975, com sócios privados – empresas de segunda geração – antes de entrar em operação. Em 1980, 17 empresas da segunda geração, que utilizavam matérias primas da Copene, formaram a Nordeste Química S.A., (Norquisa), empresa privada controladora que dividia com a Petroquisa a administração da Copene (ODEBRECHT,2002).

A Braskem foi formada e é controlada pelo grupo Odebrecht desde agosto 2002. No momento, trata-se da maior empresa do ramo petroquímico na América Latina. Entre os produtos de maior venda para o exterior, destacam-se a gasolina, os petroquímicos básicos e aromáticos, polietilenos e polipropileno (BRASKEM, 2004). Possui uma receita anual de R\$ 15 bilhões e já é uma das três maiores companhias industriais privadas de capital brasileiro, produzindo mais de 6 bilhões de toneladas de resinas e outros petroquímicos por ano (BRASKEM, 2005). Possui vendas externas ao redor de U\$\$ 1 bilhão e está consolidada entre as maiores exportadoras do Brasil. Possui ações listadas nas bolsas de valores de São Paulo, Nova York e Madri (BRASKEM, 2006).

A Braskem atua na primeira e na segunda gerações da cadeia produtiva da petroquímica. Como objeto desse estudo, trataremos da Unidade de Insumos Básicos (UNIB), ex-Copene, localizada em Camaçari/Ba. É a unidade que corresponde à primeira geração petroquímica, ou seja, o estágio do refino do petróleo que dá origem a diversos produtos, entre eles, gás, gasolina, querosene e nafta. Sua função é analisar a possibilidade da produção de gasolina e do gás liquefeito de petróleo (GLP). A unidade de Camaçari recebe a nafta extraída do refino do petróleo e dela extrai os petroquímicos básicos que irão abastecer as empresas da segunda geração que são aquelas que transformam petroquímicos básicos em resinas termoplásticas (polietileno, polipropileno, PET e PVC).

As demais unidades estão instaladas em suas 13 fábricas, localizadas nos estados da Bahia, Alagoas, São Paulo e Rio Grande do Sul (BRASKEM, 2004). As treze plantas industriais da Braskem estão assim distribuídas:

- aa) Unidades Produtoras de PVC e Cloro-Soda, localizada em Maceió/Alagoas;
- bb) Central Petroquímica, Unidades Produtoras de Resinas, Unidade Produtora de Cloro-Soda e Unidade Produtora de Caprolactama (insumo utilizado na produção de fios têxteis) e outros, localizada em Camaçari/Bahia;

- cc) Unidade Produtora de Especialidades de PVC, localizada em São Paulo/SP;
- dd) Unidades Produtoras de Resinas, localizada em Triunfo/Rio Grande do Sul.

A estrutura organizacional, tanto nas áreas industriais como comerciais, adota o modelo de unidades de negócios que, segundo Oliveira (2002), propicia concentração e maior agilidade às atividades dos setores de Insumos Básicos, Poliolefinas, Vinílicos e Desenvolvimento de Novos Negócios, conforme está descrito na Figura 3:

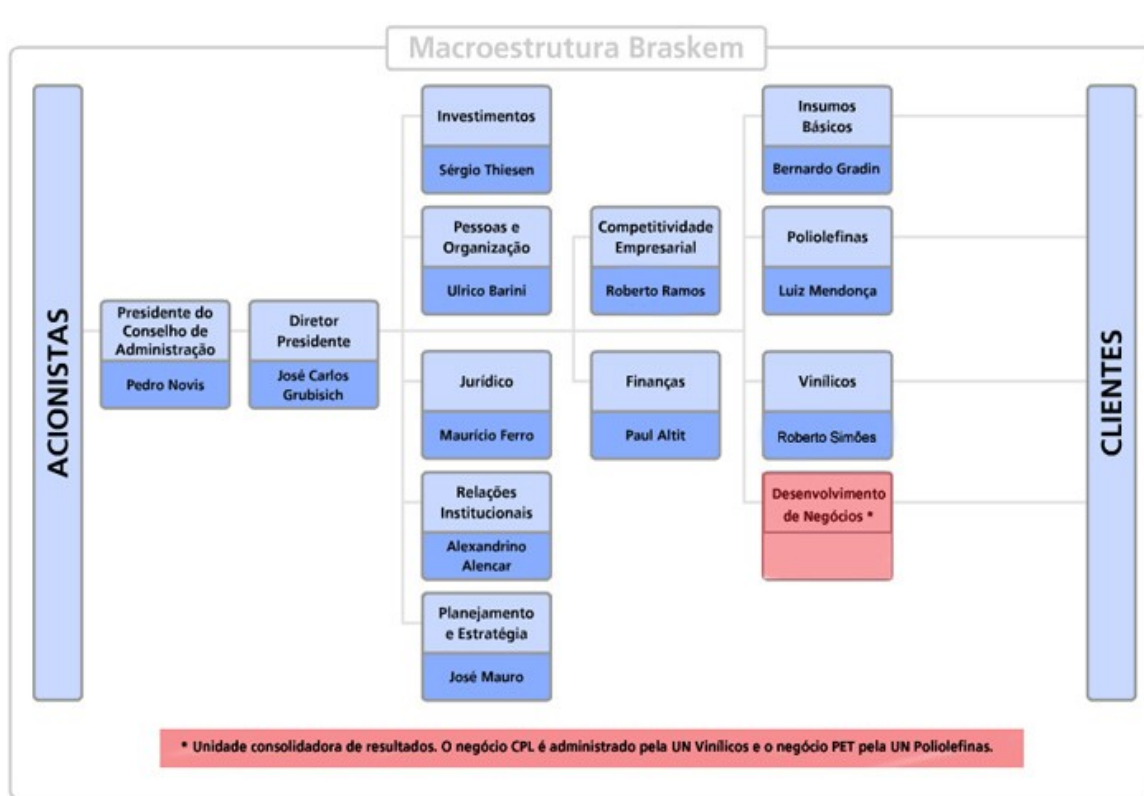


Figura 3- Macroestrutura Braskem
 Fonte: Braskem (2005).

O modelo dessa estrutura organizacional, segundo Mendonça (2002, p.17) confere maior poder de decisão ao líder do negócio e aproxima as áreas industrial e comercial, sendo, cada uma delas, responsável por seus resultados para otimização da operação.

As unidades de negócios são apoiadas pelos Centros de Competências Corporativas, (CCC) que visam ao gerenciamento das atividades corporativas, garantindo e criando condições para o desenvolvimento contínuo do negócio, e estão divididos em seis áreas: as de planejamento estratégico, pessoas e organização, a jurídica, as de relações institucionais, competitividade empresarial e a financeira. Os CCC têm como missão o acompanhamento e a manutenção da cultura, dos valores e dos princípios da Braskem.

Entre o leilão da Copene e a criação da Braskem, a equipe responsável pela comunicação da nova empresa enfrentou muitos desafios, e um comitê de comunicação foi criado para acompanhar as etapas de integração e desenvolver um amplo programa de informações de que participaram integrantes da OPP, Trikem, Polialden, Nitrocarbono, Odebrecht e também representantes de sócios externos. Foram criados foros de opinião em intranet, urnas para receber sugestões dos trabalhadores e o informativo *Vamos viver essa união*, lançado logo depois do leilão da Copene, com as principais informações sobre a integração.

Em entrevista publicada pela revista *Odebrecht Informa*, em agosto de 2002, o líder empresarial de negócios da Odebrecht, sr. José Carlos Grubisich, afirmou que, embora o processo de fusão tenha sido compartilhado por todos, houve dificuldades e esteve paralisado durante muito tempo (ODEBRECHT, 2002).

Uma das grandes metas da equipe de pessoas e organizações foi difundir a cultura empresarial para o público interno, pois, segundo o líder corporativo de Pessoas e Organização da Odebrecht (P&O), Ulrico Barine, nesse momento da fusão, eles estavam absorvendo diversas empresas, com pessoas acostumadas a distintas culturas empresariais. Com isso, era preciso estimular os integrantes a entender a nova filosofia e, portanto, todo o processo de comunicação voltou-se para a difusão de uma síntese da TEO. Era preciso divulgar valores, compromissos, obter o reconhecimento da opinião pública e dar legitimidade à marca (ODEBRECHT, 2002).

6.2 O MÉTODO

Na investigação que constituiu a base deste trabalho, foi realizado um estudo de caso por tratar-se de uma pesquisa empírica e por estar circunscrita a um determinado objeto de estudo: a Braskem e a comunicação no processo de aquisição e fusão das empresas. A aplicação desse método é o que melhor orienta sua execução.

A análise foi feita no contexto da empresa, com um levantamento junto aos empregados, evidenciando aspectos subjetivos de ação das pessoas para se adaptarem à nova forma de gestão na organização.

As questões abordadas foram aquelas que buscam entendimento, ausência de controle sobre o comportamento humano, e a assertiva se dá através de acontecimentos da contemporaneidade.

Para obter e avaliar dados, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva com técnicas qualitativas, por ter a finalidade de proporcionar a familiaridade do pesquisador com a área de estudos, buscando o aprimoramento de idéias e a descoberta.

Para atender aos objetivos da pesquisa foram realizadas entrevistas estruturadas com integrantes da Braskem, aos quais foi inicialmente informado explicitamente o objetivo da pesquisa. A primeira etapa foi constituída pela realização de entrevista composta de questões fechadas que nos subsidiou na caracterização do grupo e possibilitou a análise qualitativa dos dados. A segunda entrevista foi composta de questões abertas, sendo 18 para o Grupo I de lideranças e 17 para o Grupo II de integrantes da organização. Nestas entrevistas, foi observada a percepção dos líderes e dos subordinados da organização no discurso proferido por eles para a análise dos impactos provocados pela comunicação num processo de aquisição e fusão.

As respostas foram analisadas a partir dos dois grupos, apresentando os seguintes resultados descritos a seguir.

O grupo I, com qual se realizou a entrevista que seguiu um roteiro do tipo I, foi formado por líderes que atuaram no processo de comunicação no período de aquisição e fusão das empresas. Os respondentes contribuíram com informações sobre as estratégias comunicacionais utilizadas pela empresa no processo de aquisição e fusão e suas percepções sobre a TEO, novo modelo a ser implantado.

Apenas alguns líderes que foram funcionários da Copene participaram ativamente no processo comunicacional e continuam trabalhando na organização. Os outros eram funcionários da empresa adquirente e selecionados para trabalhar no processo de integração.

Para manutenção do sigilo da autoria das respostas, os respondentes passam a ser identificados de forma abreviada, atendendo sob um código formado pelas letras “E” seguida da respectiva numeração, E1, E2, e assim sucessivamente.

No que se refere ao grupo II, com o qual se fez entrevista seguindo um roteiro do tipo II, ele se constituía de subordinados, que atuavam nas áreas de laboratório, engenharia, saúde, segurança e meio ambiente, recursos de informação e conhecimento e planejamento industrial, exercendo as funções de engenheiro, químico, técnico, gerente, coordenador, secretária, assistentes de documentação e assistentes administrativos. Sua respostas foram obtidas depois de encerradas as entrevistas com os líderes..

A codificação formada pelas letra “E” seguida pelo número, também foi mantida.

Apresentamos, nos Quadros 3 e 4, uma matriz em que agrupamos os itens dos questionários (Apêndices B e C) por questão de pesquisa, com o objetivo de facilitar o entendimento do processo de análise e interpretação dos dados coletados.

PERFIL DO RESPONDENTE/ QUESTÕES DE PESQUISA	QUESTIONÁRIO APLICADO/ APÊNDICE B
1- Perfil do respondente	I, II – Questões objetivas
2-Tecnologia empresarial Odebrecht – TEO	1, 2, 4, 11, 14, 15
3-Characterização do processo comunicacional	2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 13, 18
4-Comunicação com o agente dificultador	5, 6, 12
5-Estratégias utilizadas para constituir o discurso comunicacional	9, 13
6-Habilidades comunicacionais	12, 14
7-Implicações na aceitação do discurso	11, 12, 15, 16, 17
8-Questões diferenciadas por se tratar de conhecimentos específicos dos líderes	6, 7, 8, 10, 12, 14

Quadro 3 – Agrupamento das questões de pesquisa

Fonte: Adaptação própria

PERFIL DO RESPONDENTE / QUESTÕES DE PESQUISA	QUESTIONÁRIO APLICADO / APÊNDICE C
1- Perfil do respondente	I, II – Questões Objetivas
2-Tecnologia empresarial Odebrecht – TEO	1, 2, 4, 11, 14, 15
3-Characterização do processo comunicacional	2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 13, 17
4-Comunicação com o agente dificultador	5
5-Estratégias utilizadas para constituir o discurso comunicacional	9, 10, 13
6-Habilidades comunicacionais	12, 17
7-Implicações na aceitação do discurso	6, 8, 10, 14, 15, 16,
8-Questões diferenciadas por se tratar de conhecimentos específicos dos líderes	6, 7, 8, 10, 12, 14

Quadro 4 – Agrupamento das questões de pesquisa

Fonte: Adaptação própria

6.3 INSTRUMENTOS

Foram realizadas trinta e quatro entrevistas individuais estruturadas com integrantes da Braskem, baseadas em roteiros previamente elaborados, que possibilitaram identificar e analisar a comunicação empresarial adotada antes e a partir do processo de aquisição e fusão e de implantação da TEO, com modificações e impactos ocorridos.

Por não ser permitida a saída de documentos das dependências da empresa, houve muitas dificuldades na obtenção do material de comunicação do período correspondente à aquisição e fusão, só nos sendo permitido o acesso aos seguintes documentos:

- a) documento número 1 – revista *Geração Braskem*
- b) documento número 2 – informativo da área de relações institucionais – *Click*
- c) documento número 3 – *Código de Conduta – Braskem*

d) documento número 4 – revista *Odebrecht Informa*

6.4 AMOSTRA

A população estudada pertence à Unidade de Insumos Básicos (UNIB) por se tratar da unidade composta por empregados oriundos da Copene e que atualmente conta com 885 empregados.

Foram entrevistados líderes que trabalham na área de Relações Institucionais e Pessoas e Organização, que estavam ligadas diretamente à vice-presidência, possuíam tempo de empresa que antecedia o processo de aquisição e fusão, variando entre 2 e 18 anos, e se responsabilizaram por toda a comunicação da Braskem neste período. Esse grupo foi denominado Grupo I, conforme verificamos na tabela 1.

Tabela 1 –Tempo de empresa – grupo I

TEMPO DE EMPRESA	RESPONDENTES	PERCENTUAL	TOTAL
Entre 2 e 6 anos	1	25%	25%
Entre 10,1 e 14 anos	2	50%	75%
Entre 14,1 e 18 anos	1	25%	100%
Total	4	100%	100%

Fonte: Questionários aplicados, 2006

Para que pudéssemos confrontar com os resultados fornecidos pelos líderes, entrevistamos subordinados de variados cargos e funções: engenheiros, químicos, técnicos, gerente, coordenador, secretária, assistentes de documentação, assistentes administrativos e pessoas não informaram o cargo ou função ocupada na empresa. Foi também levado em consideração o tempo de empresa, que variava entre 2 e mais de 18 anos conforme tabela 2. Denominamos Grupo II. Salientamos que este é o percentual de respondentes e não abrange toda a população pertencente à UNIRB.

Tabela 2 –Tempo de empresa – grupo II

TEMPO DE EMPRESA	RESPONDENTES	PERCENTUAL	TOTAL
Entre 2 e 6 anos	3	10%	10%

Entre 6,1 e 10 anos	4	13,3%	23,3%
Entre 10,1 e 14 anos	3	10%	33,3%
Entre 14,1 e 18 anos	5	16,7%	50%
Mais de 18 anos	15	50%	100%
Total	30	100%	100%

Fonte: questionários aplicados, 2006

As tabelas 3 e 4 mostram que os entrevistados do grupo I correspondem a 50% do sexo feminino e 50% do sexo masculino, sendo 25% entre 26 e 35 anos, 50% entre 36 e 45 anos e 25% com mais de 55 anos de idade. Enquanto que o Grupo II possui 45,5% do sexo masculino e 54,5% do sexo feminino entre 36 e 45 anos, 92,3% do sexo masculino e 7.7% do sexo feminino entre 46 e 55 anos e com mais de 55 anos só foi encontrado do sexo masculino. Esses dados não refletem necessariamente a composição do quadro de empregados da unidade estudada.

Tabela 3 - Correlação entre sexo e faixa etária – grupo I

QUAL SEXO?	FAIXA ETÁRIA?			TOTAL
	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Mais de 55 anos	
Masculino	-	50,0%	50,0%	100,0%
Feminino	50,0%	50,0%	-	100,0%
Total	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%

Fonte: Questionários aplicados, 2006

Tabela 4 – Correlação entre sexo e faixa etária – grupo II

FAIXA ETÁRIA?	QUAL SEXO?		TOTAL
	MASCULINO	FEMININO	

Entre 20 e 25 anos		100,0%	100,0%
Entre 26 e 35 anos		100,0%	100,0%
Entre 36 e 45 anos	45,5%	54,5%	100,0%
Entre 46 e 55 anos	92,3%	7,7%	100,0%
Mais de 55 anos	100,0%		100,0%
Total	63,3%	36,7%	100,0%

Fonte: Questionário aplicados, 2006

6.5 COLETA DE DADOS

Todas as entrevistas foram previamente agendadas e se realizaram no período de 19 de maio de 2006 até 18 de julho de 2006. Inicialmente, as entrevistas se realizaram com lideranças que participaram ativamente da comunicação no processo de aquisição e fusão das empresas. Em outras datas, realizaram-se as entrevistas com os subordinados. Para atingir a população acima mencionada, foram necessárias seis visitas previamente agendadas, sendo quatro entrevistas em horários e locais externos às suas atividades de trabalho e uma por telefone em virtude da falta de tempo e distância em que se encontrava o entrevistado.

Cada entrevista teve uma duração média de trinta minutos. Realizaram-se com a utilização de dois minigravadores, para evitar a perda de informações, e todas foram transcritas posteriormente.

Ao longo das entrevistas, percebemos que algumas pessoas tinham maior espontaneidade, principalmente quando, ao final, se desligavam os gravadores. Alguns entrevistados ficavam apreensivos e receosos de estarem sendo filmados ou ouvidos pela organização, mas, ao se desligarem os gravadores, acabaram por tecer valiosos comentários que muito contribuíram para nossa pesquisa.

O número de entrevistados se definiu em razão das repetições e da variação das respostas dos entrevistados.

7 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Entendemos a comunicação empresarial como área estratégica em toda e qualquer organização, que se torna de essencial importância nas empresas que passam por mudanças e por processos de aquisição e fusão. É por meio da comunicação que são embasados os objetivos e as estratégias da empresa, são dirimidas as dúvidas sobre a execução dos trabalhos, proporcionando um estreitamento no relacionamento das pessoas, amenizando conflitos e criando sinergia. Analisar a comunicação empresarial num processo de aquisição e fusão de empresas permitiu-nos responder as questões de pesquisa a respeito da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) pela percepção de pessoas que a utilizam no seu cotidiano de trabalho.

Ao longo da análise, apresentaremos relatos com grifos que são de nossa inteira responsabilidade, visando a manter a ênfase demonstrada pelos entrevistados em suas falas. Inicialmente, buscamos entender a TEO, no sentido de contribuir para as análises e, posteriormente, abordaremos as questões de pesquisa.

No que se refere ao modelo de gestão, questionamos aos respondentes como era a gestão na época da Copene e obtivemos, de líderes e subordinados, respostas diversificadas. O grupo 1 (o dos líderes) traz informações de uma gestão ultrapassada, com traços autoritários e hierarquia de poder, líderes formais e distantes. Era um modelo adequado à forma de gestão voltada para a manutenção total de produtividade (TPM).

No grupo 2 (o dos subordinados), a percepção dos respondentes é aquela de uma empresa com gestão participativa, em que as decisões eram acordadas com os funcionários e os trabalhos e as metas eram decididos em grupo. Era uma gestão mais voltada para o lado humano. Alguns entrevistados, porém, tiveram a mesma percepção dos líderes, mas não em sua maioria. Com isso, é possível perceber que ocorria uma busca de proximidade maior com o operacional e que o gerencial era mais tencionado.

Grupo 1:

E1 - Era uma gestão baseada em um modelo de organização do setor petroquímico brasileiro já ultrapassada, já vencido. [...] hábitos, comportamentos, formas de gerir, forma de gerir pessoas e evidentemente que havia ainda uma atmosfera autoritária sobre o comando [...].

E2 - [] uma empresa muito mais autoritária e muito mais hierárquica de poder... era muito mais dura nas relações. Os líderes, eles eram muito mais formais, muito mais distantes, muito mais autoritários.

Grupo 2:

E8 - Pra mim boa. Primeiro porque você não tinha chefe direto, era um grupo, a equipe que decidia os trabalhos e eu acho que existia menos concorrência e mais união em torno de um objetivo. Todos sentiam isso.

E19 - [...] era uma gestão mais participativa, as decisões eram de certa forma acordadas com os funcionários, não tinha muita coisa assim... é isso, ponto final, acabou, é essa a decisão da alta administração. A Copene era meio que uma mãe, na minha opinião, era muito preocupada com o lado pessoal, com o lado humano das pessoas e a gente sentiu isso.

Indagamos aos entrevistados como eles definem a TEO. O grupo de líderes a define como estado de alma, corpo, postura, modelo de gestão com compromisso e confiança, com premissas que orientam a conduta na empresa. Os líderes enfatizam a prática da TEO com ênfase em seus discursos, demonstrando forte sentimento de apego. O mesmo não acontece com os subordinados da organização, que se dividem entre cabresto, arcaica e boa, mas não praticada. Observamos que a TEO é até percebida como bom modelo de gestão, mas não é praticada pelas pessoas na organização, mesmo por aquelas que assim a consideram, além de enfatizar e reforçar frequentemente o papel do líder, como verificamos nos relatos abaixo.

Grupo 1:

E1 - Significa um novo patamar de ... se ver e olhar o seu visto, a TEO representa um estado de alma, de corpo, inicialmente, que trata de ... você... trabalhar valores morais, valores éticos, e[...]. A TEO é um desarme de alma, um desarme de postura, a TEO pede humildade na postura..., nas relações com as pessoas, A TEO prega apoio às pessoas nas relações de trabalho.[...].

E2 - Está difícil conviver sem a TEO... a TEO pra mim é esse modelo de gestão que tem compromisso na confiança das pessoas... pessoas como ela e essa relação liderado como confiança nas pessoas... realmente o indivíduo é o agente, é o centro... eu [...].

Grupo 2:

E6 - A TEO significa pra mim cabresto. É exatamente isso que ela é pra mim. Ela te dá exatamente a linha da esquerda e da direita, pra onde você tem que ir. Mesmo que você queira pular pro lado de lá, você não pode, você tem que ir ali, ou você anda ali você sai porque não é interesse da empresa que você ande em cima da linha ou fora dela.

E7 - Um modelo de gestão arcaica, onde se pensa as pessoas do setor petroquímico como se estivesse na construção civil, aqui só se trabalha com bois e peões de obra.

E15 - A TEO é um modelo de gestão que a Braskem segue, ou que deveria seguir. Sinceramente eu não vejo ainda uma aplicação da TEO aqui dentro, na essência, do que ela transmite, ou do que é realmente a TEO.

A partir desse momento, buscamos responder as nossas questões de pesquisa e, para atender a primeira questão, “Como se caracteriza um processo comunicacional em uma organização?”, perguntamos inicialmente sobre o funcionamento do processo comunicativo dentro do modelo existente na Copene, para que pudéssemos posteriormente entender as mudanças ocorridas. Os líderes respondentes, mais uma vez, têm percepções diferentes daquelas dos subordinados e afirmaram que este processo tinha traços autoritários, com relações de diálogo difíceis e conflituosas. Era um processo imposto. Já os subordinados consideram o processo como formal, em que as atribuições eram comunicadas claramente através do chefe imediato, através de jornais, de e-mails e de um plano de produção.

Percebemos, ao longo das entrevistas, um grande apego dos subordinados à forma de organização do processo comunicacional anterior, fato que é considerado natural por Handy (1978), ao afirmar que as crenças estão profundamente arraigadas, refletindo-se visivelmente nas pessoas, principalmente quando diferentes culturas se encontram.

Grupo 1:

E1 – [...] era um processo comunicativo com traços ainda autoritários porque não se atribuiu ao líder o papel de gestor de pessoas, então como o líder não era um gestor de pessoas, como era o caso da Braskem hoje, relações de diálogo eram mais difíceis... era dar as ordens, dar as missões e as pessoas tinham, que fazer, ou seja, o nível de interatividade era ainda muito baixo.

E2 – [...] processo de comunicação devia ser um processo muito mais imposto e as coisas eram mais na autoridade da liderança e não tanto na forma mais participativa, não sei se tinham ferramentas de apoio, não sei como funcionava, se eles tinham uma assessoria de comunicação, [...].

Grupo 2:

E8 - Na maior parte das vezes através de um jornalzinho que circulava internamente, um jornalzinho que circula [...] esse jornal existe hoje na Braskem, mas já existia desde a época da Copene, [...].

E9 - As atribuições eram feitas através de um plano de produção, no plano de produção você tinha suas metas de produção e com metas de produção, a parte de engenharia cumpre os programas de produção [...].

Questionamos aos líderes respondentes sobre a forma de comunicação utilizada pela nova gestão e suas diferenças em relação à anterior. Houve unanimidade na afirmação de que o principal veículo da nova gestão é o diálogo entre líder e liderado. Este contato face a face é abordado por Pimenta (2003) e Rego (1990) que o consideram o mais rico, mas observamos, nos relatos, que essa relação entre líder e liderado é assimétrica e possui traços hierárquicos de poder, sempre do líder para o liderado, o que nos mostra que o contato face a face pode ser rico ou autoritário. Além disso, são utilizados pela empresa a intranet, o jornal interno *Click*, um jornal mural, e-mails, a revista *Geração Braskem* e reuniões de acompanhamento.

O jornal interno *Click* é um informativo da área de relações institucionais que tem a periodicidade de acordo com a demanda de necessidades. Ele pode ser local, com assuntos de interesse de cada fábrica, de cada estado ou nacional, se o assunto for do interesse de todos na organização. Esse informativo pode ser distribuído até duas vezes na semana caso haja necessidade. Ele contém informações sobre eventos, projetos desenvolvidos dentro e fora da empresa, convites e comemorações. Observamos que, nesse informativo, não circulam assuntos de cunho interativo ou lúdico, pois apenas focaliza informes de interesse da organização.

A revista *Geração Braskem* é de publicação interna, distribuída bimestralmente e tem circulação nacional. Contém informações variadas sobre as unidades e é dividida por seções. A revista, assim como o informativo, não tem cunho lúdico.

O discurso dos subordinados se assemelha ao dos líderes, e acrescentam palestras com o vice-presidente (VP) e o Plano de Ação (PA), o que não acontecia na gestão anterior.

O processo comunicativo foi bastante intensificado, visando a favorecer a imagem da empresa, refletir na produtividade, atingir a eficácia organizacional, mas observamos também que os instrumentos utilizados na gestão da Copene são abordados com nostalgia pelos subordinados, pois primavam mais pela interatividade e proximidade entre as pessoas, tinham

a intranet como participativa, voltada para notícias, lúdica, com fotos e semanal, enquanto, na atual gestão, os instrumentos comunicacionais são meramente informativos.

Grupo 1:

E2 - O princípio hoje é o da comunicação entre líder e liderado em todo instante, [...] Todo meio de comunicação, e-mail, jornal interno, mural, revistas, tudo é ferramenta no apoio da comunicação do líder... deve funcionar sempre na cadeia líder-liderado para garantir agilidade.[...]a comunicação é feita entre líder e liderado, descendo a hierarquia na cadeia.

E4 – [...]é um processo muito baseado na relação entre os líderes e seus liderados, e o foco está muito em cima disso. Então essa informação... ela chega pelos vários canais que a gente tem dentro da empresa... internet, portal da Braskem, por e-mail, ou um jornal interno que a gente chama Click, tem o jornal mural, enfim ... tem uma revista geração Braskem, tem várias formas para essas informações chegarem pra gente, inclusive umas reuniões de acompanhamento aonde a gente discute os objetivos e ouve as diretrizes e assim por diante.

Grupo 2:

E15 - Através de palestras, intranet, e e-mail.

E19 - Hoje, mais através dos comunicados do nosso VP, através da intranet, através das vias impressas também, que é o nosso jornalzinho.

E26- Hoje tem vários modos, através da liderança, através de reuniões e através de um modelo de metas que é o tal do PA[...].

E14 – A empresa hoje privilegia muito a comunicação e o papel líder e liderado, no sentido de que o papel do orientador, do continuísmo, seja bem exercido e de que a informação fique muito clara para o liderado [...]isso é muito privilegiado na Braskem.

Percebemos que o processo comunicacional em uma organização se caracteriza pelo contato face a face, palestras, intranet, e-mails, jornais, revistas, reuniões, murais e planos de ação. Esse processo é abordado por autores como Cahen (1990), Rego (1996), Berlo (1999) e Pimenta (2002), embora esses autores não salientem a possibilidade de afastamento nas relações entre as pessoas, pois os instrumentos comunicacionais apontados, em sua grande maioria, favorecem a substituição da informação face a face pela comunicação eletrônica conforme observamos nos relatos.

Para responder a questão de pesquisa, “A comunicação é um agente dificultador no trabalho das pessoas para o cumprimento de seu papel e especificidades de suas atribuições?”, indagamos aos líderes e subordinados respondentes quando a comunicação é um agente facilitador ou dificultador para o seu trabalho. Segundo os depoimentos de ambos os grupos, a

comunicação é um agente dificultador quando ela é técnica, de pouca credibilidade, feita fora do tempo, tem ruído, não é direta, quando, ao invés de ajudar, atrapalha por disseminar informação incompleta, quando ela não flui e há manipulação de informação por disputa de poder. É um agente facilitador quando ela é ágil e pertinente, confiável, tem foco educativo, flui, está disponível, é relevante e chega no tempo adequado.

Segundo Odebrecht (2004), no modelo de gestão da TEO, a comunicação é o agente facilitador do trabalho dirigido pelo líder e tem como base comunicativa entre líder e liderado o conhecimento profundo do líder acerca dos integrantes de sua equipe, fazendo uso do diálogo pessoal e direto para fluir. Entretanto pôde-se perceber nos relatos que a comunicação utilizada no processo de aquisição e fusão de empresas funciona não somente como agente facilitador, mas também dificultador do trabalho das pessoas.

Quando a comunicação consegue facilitar o trabalho das pessoas, a organização é beneficiada pelo aumento de produtividade, pois, segundo Soares e Costa (1999), nesse caso, ela passa a ser, de instrumento gerencial de transmissão de ordens, uma área estratégica. Porém a comunicação pode também dificultar o trabalho das pessoas.

Grupo 1:

E2 – [...]Quando é que facilita? Quando ela é confiável, ágil e pertinente, também oportuno né? E dificulta quando não tem espaço, quando não tem relação de confiança, quando tem espaço pra fofoca, pra “radio peão”, quando o assunto não tem agilidade, então comunicação interna a gente sempre sofre.

E4 – Ela dificulta quando ela é usada... quando ela não flui por qualquer razão, que acaba com que possivelmente haja retrabalho. [...] ou quando existe manipulação de informação por disputa de poder, [...] e a informação ajuda quando ela é relevante e ela chega no prazo. [...] Então a informação é boa quando ela chega... quando ela é relevante e quando ela chega no tempo adequado... permite reagir ou tomar uma decisão, ou permite me preparar pra alguma coisa que vai acontecer, ou fazer algum planejamento, ou fazer alguma correção de rumo.

Grupo 2:

E11 - Facilita quando ela chega antecipadamente de forma clara e fidedigna ao que se quer e dificulta quando acontece o contrário, quando chega em cima da hora, não vem definida e não me dá tempo pra...

E15 - Dificulta quando ela não é clara, quando tem algum ruído na comunicação, quando ela não é direta.

E17 - A comunicação facilita quando ela é transparente e quando ela é verdadeira e ela dificulta quando tem filtros, ela tem máscaras, dessa forma

Quando são indagados sobre como se comunicam e são cientificados de suas atribuições, as respostas de líderes e liderados mais uma vez convergem, pois ambos os grupos apontam a comunicação entre líder e liderado e o plano de ação (PA) como instrumentos prioritários na definição das atribuições.

Essas afirmativas apontam para a TEO, que enfatiza a todo o momento que a comunicação entre líder e liderado é de fundamental importância para que o líder possa exercitar sua tarefa educacional e contribuir para a formação do liderado e a construção do PA como instrumento-chave da concepção estratégica, do planejamento, da comunicação e da educação pelo trabalho. Observamos, mais uma vez, nos relatos sobre a comunicação, a presença de relação hierárquica de poder do líder sobre o liderado, em virtude de o liderado não comunicar ao líder e sim estar sempre sendo comunicado.

Grupo 1:

E2 - A ferramenta é o PA. A forma de você se comunicar no seu negócio... cada um tem um plano de ação, um programa de ação, do presidente ao operador, todos tem, é a forma que a gente trata. [...] Todo método de comunicação e acompanhamento... e toda equipe tem duas vias, que é acompanhada aqui... desempenho e o desenvolvimento das atribuições.

E3 - Pactuação com o meu líder, pacto de PA com o meu líder, PA é o programa de ação que eu pactuo com ele, a primeira vez ele falou: dá uma olhada no roteiro de PA, conversa com outras pessoas [...].

Grupo 2:

E5 - As minhas atribuições elas são definidas no meu P. A. então durante o ano inteiro eu tenho assim, por exemplo, escrito no meu PA [...].

E7 - Sempre o líder passa a informação pro seu liderado, é sempre líder-liderado.

Em relação à mudança para Braskem, questionamos líderes e subordinados sobre “Que estratégias são utilizadas para constituir um discurso comunicacional num processo de fusão de empresas?”, para que pudéssemos responder a mais uma questão de pesquisa. Essas estratégias foram percebidas de forma diferenciada pelos líderes e subordinados e as apresentaremos separadamente.

Os líderes informaram que a premissa foi a objetividade e a transparência na comunicação. Criou-se um grupo de representantes de todas as empresas que formaram a Braskem que deveria acompanhar o processo de fusão com as melhores práticas e melhor comunicação para minimizar os ruídos. Criou-se um sistema de buscas de perguntas através

de urnas distribuídas entre as empresas fundidas. Utilizou-se o *slogan* “Vamos viver esta fusão” em *outdoors*, foram disponibilizados livros e cursos da TEO, e um compromisso público assinado pelo presidente, considerado por eles como uma certidão de nascimento da empresa. Não tivemos acesso a este documento.

Nesse processo também foi utilizada a revista *Odebrecht Informa*, que tem circulação mensal, bimestral ou trimestral, a depender da demanda e necessidade. Informa sobre todos os empreendimentos da Odebrecht no Brasil e no mundo. É também dividida em seções e nos deu informações importantes sobre o processo de fusão e aquisição da Braskem, conforme vimos nos capítulos que tratam da empresa estudada.

A comunicação foi priorizada no processo de fusão, segundo os líderes entrevistados, constatação que nos remete a autores como Bitencourt (2004), que apresenta fatores que devem ser destacados em fase de fusão de empresas e aponta a intensificação do processo de comunicação durante a fusão como estratégia de grande relevância. Há ainda a abordagem e a recomendação de autores como Cahen (1990), Rego (1986), Putnam, Phillips e Chapman (2004), e Cançado e Tanure (2005), ao afirmarem que a utilização e a intensificação da comunicação atende aos requisitos para deixar os integrantes informados e obter uma imagem favorável da empresa.

Quanto à comunicação externa, foi-nos informado que houve uma política de contatos com o mercado de capital, círculos formadores de opinião e políticos.

Grupo 1:

E2 -. A forma que a gente fez de disseminação da TEO naquele momento era... tinha curso... era feito um curso pra TEO, pra todo mundo, disponibilizamos os livros [...]

E4 - A premissa foi objetividade e transparência na comunicação e aí criou-se um grupo multifuncional que era composto de representantes de todas as empresas que formaram a Braskem, e a tarefa dada a nós desses grupos era acompanhar cada frente de trabalho, em cada item e verificar impactos, resultados e fazer as correções necessárias para que a integração transcorresse num processo mais suave possível, com a melhor comunicação possível, minimizando ruídos que são naturais num processo como esse.

As estratégias comunicacionais são percebidas pelos subordinados de forma mais direcionada e objetiva e identificam como estratégias os instrumentos utilizados no processo de aquisição e fusão das empresas.

A preservação das melhores práticas é percebida pelos integrantes que consideram jornais, palestras, cursos sobre a TEO, encontros com o vice-presidente, intranet, murais, e-mails, brindes, *outdoors*, seminários e muita comunicação verbal da liderança como estratégias comunicacionais utilizadas.

Observamos que a utilização do slogan “Vamos viver esta fusão”, citado por Odebrecht (2000), é percebida pelas lideranças e pelos subordinados da organização. Fomos informados verbalmente pelos subordinados sobre outros canais de comunicação, como convites eletrônicos, utilização de sistema de som e larga utilização da intranet.

Com isso, observamos que a empresa utilizou ações e veículos comunicativos que, segundo Bueno (1989), evidenciam que as manifestações no campo da comunicação empresarial está atrelada à cultura da organização, no caso, a TEO.

Grupo 2 :

E7 - Palestras, comunicações formais, eletrônicas, algumas reuniões e basicamente isso

E11 - Teve muita comunicação pessoal entre os líderes e os integrantes, comunicação através de correio eletrônico, palestras, tivemos eventos em que foram abordados a Tecnologia Empresarial, treinamento pra conhecer a Tecnologia e... foi por aí.

E15 - Jornais que circulam aqui dentro, jornal da empresa, e-mail, intranet, apresentações, dos VP's e da diretoria.

Ainda respondendo a esta questão de pesquisa, questionamos líderes e subordinados sobre o recurso comunicacional privilegiado na empresa para a implantação do novo modelo de gestão. Os líderes responderam de forma mais ampla, enfatizando a unificação de práticas administrativas. Apontam a transparência e o respeito às pessoas. Os subordinados, por sua vez, respondem de forma estrita, apontando a intranet, os e-mails, as reuniões, o contato entre líder e liderado e os seminários. Os subordinados se recordam da distribuição de taças e champanhe em suas casas para brindar com a família a união das empresas. Observamos, através de relatos verbalizados após o encerramento das entrevistas gravadas, que a empresa direcionava a comunicação eletrônica de forma obrigatória, em virtude de os funcionários serem informados sobre os interesses da empresa ao abrir seus computadores para trabalhar.

Segundo Odebrecht (2002), a TEO mostra a fundamental importância do sistema de comunicação, por ser através dela que se busca a confiabilidade e a competência. Assim, no processo de fusão e aquisição, percebemos que a comunicação foi um aliado para a

composição do novo modelo de gestão sem conflitos, em virtude de a comunicação ser um dos princípios que norteiam a TEO. Apesar disso, conforme verificamos nos relatos, os conflitos aconteceram, por causa da existência de uma contradição entre a proposta e a prática, uma vez que as informações eram direcionadas conforme os interesses da empresa, fato que nos reporta Girin (1996) que diz que os atos comunicativos estão ligados à definição e à execução dos objetivos da organização.

Grupo 1:

E3 – Eu acho sinceramente que foi a transparência, a gente estava tentando dentro daquela confusão que é a fusão, a gente tentou chegar perto das pessoas porque se vamos viver essa fusão era assim, tudo muda, tudo acontece, [...]

E4 – Respeito às pessoas. É a premissa número um. [...].

Grupo 2:

E6 - Ela usou muito e-mail. Nós tivemos através de cartas, nós recebemos né? Comunicados individuais, eu não me lembro se foi dessa época tacinhas de champagne levadas pra dentro de casa com uma garrafinha de champagne em casa, na sua casa com uma taça, toda parte de... o e-mail... quando você abre seu sistema é... os computadores da empresa já entra logo a nova realidade da empresa, as revistas que a gente fica recebendo, as palestras internas dentro da empresa, tudo isso foi que mudou.

E11-Eu particularmente acho que foi muito a comunicação interpessoal, muito líder-liderado.

E20- Eu não achei tanto a intranet não, eu achei mais o Click, o jornalzinho, acho que ele foi mais usado pra isso e as palestras com o VP, que se tornaram freqüentes, não tinha antes.

E29 - Foram as reuniões.

Ao indagarmos sobre a forma de comunicação de maior eficácia no processo de aquisição e fusão das empresas, os líderes afirmaram ser as reuniões que, feitas com freqüência, traziam informações sobre a reação das pessoas, dirimiam dúvidas e colocavam em prática o planejamento estratégico da empresa.

A afirmativa dos líderes é confirmada pela percepção dos subordinados, pois conforme seus relatos, as reuniões se constituíam em um instrumento de interação entre pessoas, o que nos remete a Habermas (1984), cuja teoria da ação comunicativa (TAC) registra a competência e a interação do homem com a vida e a sociedade, abrangendo a esfera social, a

subjetividade humana e a expressão ao outro como formas de reconhecimento e objetivação de ambos, através da linguagem.

Na prática, as reuniões de acompanhamento não somente traziam interação, expressividade ao outro e informação. Na verdade, segundo Déry (1996), é freqüente que as informações, mais do que servir para tomada de decisões, sirva para justificar as decisões e como um sistema de controle. Assim, percebemos, pelos relatos, que as reuniões feitas durante o processo de fusão, além de informar, eram igualmente associadas ao poder, servindo de base para seu exercício, em que o contato face a face, nas reuniões, além de acompanhar e decidir, servia de base para o exercício do poder.

Grupo 1:

E2 - Eu só acredito que a forma de comunicação é essa... líder-liderado pessoal. Todo o resto ajuda, ajuda... como ferramenta de esclarecimento[...]

E4 - Eu acho que as reuniões que a gente fez que eram realizadas todas as segundas-feiras pra acompanhamento e prestação de contas de tudo que tava em andamento com representantes de todas as empresas ajudou bastante, acho que isso foi um dos fatores decisivos. Havia um planejamento, havia uma estratégia que estava clara e essa estratégia que estava clara e essa estratégia foi comunicada para esse grupo que tinha como papel dividir com as suas respectivas equipes e dentro das suas respectivas empresas, eles eram os pontos focais, eram aquelas pessoas que tinham o papel de levar informações, trazer informações, trazer a temperatura, trazer informações, trazer como é que as pessoas estavam reagindo ao processo

Grupo 2:

E7 - As diretas em reuniões... manda quem pode, obedece quem tem juízo e quem quer segurar o emprego.

E21 - Foi o corpo-a-corpo, ou seja, o líder-liderado, o gerente comunicando, fazendo reunião no auditório, passando pra gente toda sistemática da nova fusão, ou seja, que eles chamam de sinergia.

Ao trabalhar com a questão de pesquisa, “As habilidades comunicacionais das pessoas na organização são de relevância num processo de fusão?”, questionamos de forma diferenciada líderes e subordinados no que diz respeito às habilidades comunicacionais, com o objetivo de estabelecer um paralelo entre o que foi aplicado e o que foi percebido pelos subordinados. Aos líderes, foi perguntado como as habilidades comunicacionais das pessoas na organização interferem no processo de fusão, e eles confirmaram a existência dessa interferência, além de nos informar que o processo comunicacional ocorre através do líder,

que deve transmitir segurança, estabilidade, ter facilidade de comunicação, ser estrategista e cuidadoso para não gerar mal entendido e ansiedade.

Os subordinados percebem a habilidade da organização na forma de comunicar aos empregados o novo modelo de gestão. Observando as respostas dos líderes e subordinados, percebemos que essa habilidade da organização na implantação de um novo modelo de gestão acontece por meio do comunicador, o que, segundo Bitencourt (2004), desperta o sentimento de participação das mudanças e resgate da confiança perdida pelas decisões da aquisição e fusão das empresas.

Grupo 1:

E2 - [...]o líder é essa pessoa realmente responsável por isso e esse canal de comunicação vai ser através dele, ele tem que ta pronto pra responder seguro, estável... imagina se você tem todo mundo inseguro, instável lá... tem que ter habilidade pra falar, pra se comunicar e se preocupar com isso

E4 - Ela interfere em tudo o tempo inteiro, no processo de fusão a falta de cuidado com isso gera confusão, ou seja, você propaga boato, gera mal entendido, acaba fazendo eventualmente... inevitavelmente vai ter muito retrabalho, você vai gastar muito tempo pra apagar incêndio, desfazer boatos, gera uma ansiedade enorme nas pessoas se o processo de comunicação não estiver fluindo e atrapalha muito. Digo assim, de forma direta: perda de produtividade.

Grupo 2:

E12 - Eu acho que ela foi hábil sim.

E34 - Olha, eu considero sim, eu considero hábil e isso tem uma evidência objetiva disso que... a transição, foi uma transição bastante... foi uma guinada num ângulo muito agudo né? Realmente que... as turbulências que ocorreram, e ocorrem turbulências no começo, eu considero, eu considerarei pequenas pro nível de comunicação [...].

Para verificar as implicações da aceitação do discurso comunicacional existentes num processo de fusão, indagamos primeiramente sobre a aceitação da TEO entre as pessoas na organização. Os líderes são evasivos, mas observamos que, na sua opinião, o processo de aceitação não se concretizou.

Apenas um líder foi objetivo ao afirmar que as pessoas que não aceitaram saíram e, as que continuam na organização, ou aceitam ou dizem que aceitam. Esta afirmativa se evidencia com os subordinados entrevistados que confirmam a resistência e aceitação como boa pelos que permanecem na empresa.

Cançado e Tanure (2005) abordam que é grande a mudança que ocorre na empresa adquirida e pouca na adquirente, mas observamos, através dos relatos, que não houve mudança na empresa adquirente e que as pessoas que permanecem na empresa adquirida, obrigatoriamente, aceitam o modelo que lhes é imposto.

Grupo 1:

E1 – [...]acredito que ainda esteja em processo de internalização, [...], é um processo de aprendizado, então no qual o líder tem importância muito grande, seria o exemplo [...]

E4 - Sinceramente eu acho o seguinte, quando você não tem alternativa, você pode ter dois tipos de comportamento, aliás três... ou você diz eu não aceito e você sai, ou você fica e aceita ou você fica e diz que aceita, concorda? Já respondi sua pergunta.

Grupo 2:

E6 - Pra umas pessoas achou muito interessante, se acharam mesmo a gente não sabe, mas... muitas pessoas dizem gostar muito, outras pessoas acham como eu, é um cabresto, não te dá liberdade pra fazer muita coisa.

E8 -[...] na frente da chefia toda bota a TEO no céu, quando você conversa informalmente, as pessoas dizem que a TEO é escravidão de... é alienada, entendeu? E a própria chefia, os mais honestos, as vezes quando estão longe do Pólo fala.

E21- Foi boa. O pessoal aceitou a TEO... Toda mudança, ela sempre tem uma resistência, mas com o passar do tempo as pessoas tem que mudar, mudar pra melhorar.

Para responder a questão de pesquisa “Quais as implicações do discurso comunicacional em uma empresa que passa por fusão e aquisição?”, buscamos questionar os respondentes sobre os conflitos que ocorreram na implantação do novo modelo de gestão, pois segundo Bitencourt (2004) Cançado e Tanure (2005), o processo de fusão causa transtornos e implicações para a empresa adquirida.

Os líderes respondentes confirmam a ocorrência de conflitos, que denominam *desestabilizações*, *desconfortos*, e os atribuem à ignorância, pela falta de conhecimento da TEO.

Os subordinados entrevistados nos informaram sobre vários conflitos, como o clima de insegurança gerado pelo grande número de demissões, a mudança de conduta do trabalho, a resistência diante do novo modelo de gestão, o apego ao modelo anterior, a perda de poder gerada pela mudança de cargos e funções, a insegurança, a desconfiança, a incoerência nos discursos, as transferências de cargos e de residência, o medo de ceder informação, as mudanças constantes no sistema de trabalho. Para os respondentes, o conflito de maior

relevância foi o grande número de demissões, fato que gera um clima organizacional de baixa satisfação e que, segundo Tachizawa (2004), pode se constituir um elemento gerador de dificuldades no envolvimento de empregados, levando o ambiente da organização a passar por momentos de instabilidade. Percebemos pelos relatos que a ocorrência desses conflitos estão dissociados do discurso proferido pela TEO.

Grupo 1:

E1 – [...]então os conflitos que podem ter ocorrido... aí se você quiser remeter ao passado recente da integração é o fato de ter múltiplas culturas, são posturas adotadas ao longo de anos na vida de cada uma dessas empresas e que nestes momentos efetivamente que cria-se desestabilizações emocionais, desestabilizações é... profissionais, desestabilizações de confortos... e, provocação de desconfortos... porque quando se cria uma nova gestão, quem estava habituado a proceder, a agir e pensar que o mundo vivia em, torno daquela sua empresa teve que começar a perceber que agora o mundo não girava em torno daquela empresa na qual ele trabalhava, o mundo gira em torno da Braskem que é uma nova empresa, com uma nova cultura, com uma nova dimensão, exigindo mudanças é... e performances mentais desses profissionais que permaneceram.

E2 – Conflitos por ignorância, conflitos por isso... por sempre achar que tem um grupo que sabe e outro que não sabe, que o que não sabe tá ali... é aquela questão de dizer... o processo de fusão é complicado porque tem quem comprou e quem foi comprado e quem comprou é sempre o que tá tudo certo e tudo tem que ser imposto e não que tem que ser conquistado... o que tem que ser imposto às pessoas por si só já rejeitam[...]e os conflitos são por ignorância e por resistência[...]

Grupo 2:

E7 - Basicamente esses... que a Odebrecht entrou na petroquímica como se estivesse fazendo mais um empreendimento imobiliário, onde tem um capataz, um mestre-de-obras e vários pedreiros e a duras penas ela tá tendo que aprender que não é bem assim. Prova disso é a debandada geral, muita gente de bem, só como na última segunda-feira, muitas pessoas pediram demissão [...].

E9 –[...]Certas demissões causam sempre conflitos, porque você não sabe se vai estar entre aquelas pessoas demitidas ou não. Então, toda vez que você tem uma mudança forte de gestão, que no caso que a Braskem passou a integrar várias empresas, então você tem uma dificuldade de aceitação das pessoas dessa nova... desse novo modelo [...] você se sente inseguro com alguma coisa, então você reage de forma mais negativa do que positiva[...].

E13 - Tem pessoas que diziam assim... Ah! Eu sou mais Copene do que Braskem, sou mais Copene do que Braskem, porque não aceitavam a mudança, esse negócio de TEO, esse negócio de Braskem, e tinham uma certa resistência. Houve algumas resistências, algumas pessoas... até hoje tem gente que tem no seu armário farda da Copene, tem seu Capacete da Copene, tá lá, não devolveu, porque se sentindo órfãos, porque eles foram criados aqui dentro, começaram aqui estagiários, começaram aqui na implantação, levantando torres e tudo, então, se sentiram um pouco órfãos da coisa[...].

E20 – Eu acho que a incoerência nos discursos.

Abordamos o novo modelo de gestão e o processo de mudança questionando aos respondentes sobre as mudanças no cumprimento de seus papéis e especificidades de suas atribuições durante o processo de aquisição e fusão.

Os líderes foram evasivos nas respostas e não definiram claramente as alterações que os papéis das pessoas sofreram, mas os subordinados foram unânimes ao relatar o aumento de atribuições e de responsabilidades.

Este panorama apresentado pelos integrantes é abordado por Mota (2001) e Carvalho (1998), quando dizem que a mudança é vista como a aquisição de vários compromissos valorativos embora esses autores não apontem que o aumento de atribuições gera um comprometimento no clima organizacional e nas relações sociais com a coletividade.

Grupo 1:

E4 - Existem duas coisas... uma preocupação que a gente sempre tem quando se trata de um processo de integração como esse é que você tem que trabalhar em duas frentes de montagem e nenhuma das duas podem parar. Uma delas é continuar tocando o dia-a-dia [...].

E1 - Qualquer processo de fusão e de integração de novas empresas, evidentemente que não se integra máquinas e ativos financeiros e ativos operacionais, se integram pessoas e pessoas que quando não estão bastante sensibilizadas para entender o que está ocorrendo em torno delas[...]

Grupo 2:

E7 - Mudanças? Aumento de responsabilidades, maior verticalização, maior responsabilidade, [...]. Estamos sempre em processo de galgar degraus, este é um sentimento geral.

E15 - Com a fusão, foram várias empresas que geraram uma única, então o nosso trabalho aumentou, porque, como aqui é uma área de atendimento e de serviços, nos temos que atender a todas as áreas da Braskem, então realmente as atividades aumentaram.

Ainda respondendo a essa questão de pesquisa, perguntamos aos líderes e subordinados se suas relações interpessoais sofreram alguma alteração e ambos os grupos informaram não haver alteração. Apesar de os respondentes terem afirmado incisivamente a ausência de alterações, acreditamos que as relações foram afetadas, pois, quando os questionamos sobre as mudanças em seus papéis e especificidades de suas atribuições, eles relataram aumento de atribuições e responsabilidades e ainda apontam a escassez de tempo.

Observamos que há uma preocupação intensa com a competitividade, embora a Copene tenha sido uma referência em produtividade.

Grupo 1:

E1 – Não, eu pessoalmente não. Não tive dificuldades em minhas relações interpessoais [...].

E2 – Não, eu fui fazendo as minhas ligações ao longo do processo [...].

Grupo 2:

E7 – Basicamente não. Sou uma pessoa bem relacionada, sempre fui e continuo bem relacionada.

E21 – Não, continuam a mesma coisa.

A pesquisa nos mostra que, nos dois grupos de entrevistados estudados, há uma aproximação de opinião em determinadas respostas e um distanciamento em outras. A base que decide a proximidade e o distanciamento é o conteúdo da pergunta e o nível de reflexão interno que gera nos indivíduos, a partir da concepção que se tem da empresa, do processo vivido por eles na aquisição e fusão e dentro da estratégia de comunicação definida e implementada pela empresa.

Após a conclusão dessa etapa, na qual foram analisados os relatos e documentos, estávamos prontos para as considerações finais, que contarão também com a contribuição dos comentários feitos pelos entrevistados, a partir do momento em que se desligavam os gravadores e que as pessoas apresentavam maior espontaneidade.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção pretende resgatar as principais idéias enunciadas ao longo do trabalho e apresentar as conclusões e descobertas propiciadas pela pesquisa, de forma a responder as questões de pesquisa e avaliar se os objetivos estabelecidos foram atingidos.

Percebemos que:

- ee) deve ser intensificado o uso de ferramentas e de técnicas comunicacionais utilizadas no processo de aquisição e fusão em áreas de produção nas empresas, por se tratar de áreas que carecem de participação comunicacional ativa na minimização de conflitos;
- ff) há necessidade de participação dos empregados para manter as melhores práticas;
- gg) há necessidade de utilização do lúdico nos instrumentos comunicacionais como jornais e informativos, visando oportunizar maior interação entre as pessoas.

As questões de pesquisa foram divididas de forma que pudéssemos caracterizar o processo comunicacional, identificando estratégias e habilidades utilizadas num processo de aquisição e fusão e as implicações na aceitação do discurso comunicacional da empresa adquirente. Por isso, a seguir respondemos a cada uma delas, bem como oferecemos algumas sugestões no que se refere a procedimentos a serem possivelmente adotados em processos dessa natureza.

Como se caracteriza um processo comunicacional em uma empresa? Caracteriza-se através do contato face a face, palestras, internet, e-mails, jornais, revistas, reuniões de acompanhamento, murais e planos de ação. Esses instrumentos comunicacionais se apresentam usualmente nas empresas, embora sejam utilizados de forma diferenciada.

No processo de aquisição e fusão, devem utilizar-se como base as relações de diálogo. Entendemos que o diálogo se constitui um dos principais instrumentos nos processos de

aquisição e fusão, apesar de entendermos que nessa relação entre líder e liderado se estabelecem hierarquias de poder do líder sobre o liderado, em razão do liderado estar sempre sendo comunicado.

A comunicação é um agente dificultador no trabalho das pessoas para o cumprimento de seu papel e especificidades de suas atribuições? Entendemos que a comunicação facilita o trabalho das pessoas quando ela é ágil, chega no tempo, é oportuna, clara e fidedigna, tem propósito educativo, flui e está sempre disponível. Mas nem sempre isso acontece, e então ela não chega no tempo adequado, não flui, há manipulação de informação, é técnica, tem pouca credibilidade, tem ruídos, dissemina informação incompleta e, assim, funciona como um agente dificultador no trabalho das pessoas. . Portanto, entendemos que a comunicação utilizada no processo de fusão e aquisição de empresas funciona não somente como facilitador, mas também como dificultador do trabalho das pessoas.

c) Que estratégias são utilizadas para constituir um discurso comunicacional num processo de fusão de empresas? Percebemos a necessidade de envolvimento a partir dos procedimentos adotados pela nova gestão, utilizando instrumentos como *outdoors* e comemorações que convidam os empregados a participar da fusão. Deve haver uma larga utilização de seminários e cursos buscando apresentar o novo modelo de gestão, além de um compromisso público visando a conquistar as pessoas para a nova proposta de trabalho.

A forma de comunicação de maior eficácia no processo de aquisição e fusão das empresas são as reuniões. Estas são realizadas com frequência e têm o objetivo de trazer informações sobre a reação das pessoas, dirimir dúvidas e colocar em prática o planejamento estratégico da empresa. É um instrumento de democratização do processo, mas entendemos que ela pode ser utilizada como um espaço para repasse subjetivo da hierarquia e das decisões. Além de buscar exercer a participação e aproximar os indivíduos, as reuniões podem servir de instrumento de coação e dominação a partir da posição hierárquica de quem está aplicando este instrumento.

As habilidades comunicacionais das pessoas na organização são de relevância num processo de fusão? As habilidades comunicacionais interferem no processo de fusão. Por isso, todo o projeto de comunicação deve ser norteado por alguém que transmita segurança e estabilidade, pois é uma atribuição do líder envolvido nesse projeto conduzir a gestão dos mecanismos que levam à aceitação de um novo modelo de gestão.

Quais as implicações do discurso comunicacional em uma empresa que passa por aquisição e fusão? Nas organizações que passam por aquisição e fusão ocorrem conflitos na aceitação do novo discurso comunicacional, tais como desconforto, insegurança, em virtude

de um grande número de demissões, mudança na conduta do trabalho, perda de poder, desconfiança, incoerência nos discursos, transferências de cargos e residências, medo ao ceder informações e constantes mudanças no sistema de trabalho. Tais conseqüências geram um clima organizacional de baixa satisfação, dificultam o envolvimento dos empregados e fazem o ambiente da organização passar por momentos de instabilidade.

O processo de aquisição e fusão das empresas proporciona mudanças no cumprimento dos papéis e nas especificidades das atribuições dos empregados, pois há um aumento de atribuições, de responsabilidades e uma preocupação intensa com a competitividade, fatores que geram escassez de tempo para interação com o outro e para as relações sociais.

Entendemos que os objetivos geral e específicos buscados e especificados no projeto que direcionou a pesquisa foram alcançados em virtude de termos compreendido o modo como se deve conduzir a comunicação empresarial num processo de aquisição e fusão, percorrendo um caminho de análise e de identificação de estratégias norteadoras, impactos e falas das experiências individuais e em grupo.

Quanto ao problema da pesquisa: **Qual o impacto da comunicação em uma organização num processo de aquisição e fusão?**, consideramos que a comunicação atua de forma significativa, sendo a grande aliada nos processos de aquisição e fusão de empresas, mas pode gerar resultados de cunho negativo, a depender da forma como ela é conduzida.

A nova organização resultante da fusão traz impactos como problemas relacionados ao comportamento das pessoas e suas novas atitudes decorrentes do novo modelo de gestão, novos sistemas e métodos de trabalho, a interferência nas relações interpessoais, ruídos, promoção de insegurança, conflitos e ineficácia organizacional.

A comunicação também repercute positivamente, pois minimiza conflitos, esclarece dúvidas, dinamiza sistemas de trabalho e principalmente promove a aceitação do novo modelo de gestão.

Há uma aparente visão participativa na implantação de novos paradigmas. O processo de comunicação funciona como uma busca de aliados para minimização de conflitos com as hierarquias existentes e como agente facilitador da implementação de novas políticas de gestão. A comunicação é um instrumento de mudança, a depender da sua utilização e das estratégias engendradas para atingir o objetivo proposto pela empresa.

Por fim, entendemos que a comunicação em empresas que passam por processo de fusão e aquisição é fonte de ricas contribuições para o estudo de estratégias organizacionais.

Acreditando ter cumprido o objetivo proposto, sugerimos para futuros estudos uma abordagem mais detalhada da comunicação como instrumento de dominação e poder nas

organizações e sobre a linguagem em processos de aquisição e fusão de empresas, como elemento de modificação e representatividade da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ABREU, Antônio Suarez. **A arte de argumentar: gerenciando razão e emoção**. São Paulo: Ateliê, 2002.

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós modernas para estudos organizacionais. In: CALDAS, M. Fachin R.; FISCHER T., **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 222- 266

ANDRADE, Miucha de. A prática da TEO nas páginas da universidade: tecnologia empresarial Odebrecht atrai atenção do meio acadêmico e torna-se tema de teses de doutorado e dissertações de mestrado. **Odebrecht Informa**, Rio de Janeiro, ano 31, n. 111, p.56-59, jan./fev. 2004.

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

BARTOLOMÉ, Fernando; ARGYRIS, Chris; ROGERS, Carls C. Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. In: **Harvard Business Review Book**. 2 ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas. 1996.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE – Revista de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro, v. 43, n.4, out. /dez. 2003.

BERLO, David K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e a prática**. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLIKSTEIN, Izidoro; ALVES, Mario Aquino; GOMES, Mauro Tapias. Os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: CALDAS M.; FACHIN, R.; FISCHER T., **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 126 - 130.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRANDÃO, Helena H. Nagamine. **Introdução à análise do discurso**. São Paulo: Ed. da Unicamp, 2001.

BRASKEM: *home page*. Disponível em: <<http://www.braskem.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2004.

_____. *home page*. Disponível em: <<http://www.braskem.com.br>>. Acesso em: 25 out. 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

_____. **Novos contornos da comunicação empresarial brasileira**. São Bernardo do Campo: IMS, 1989.

BURDIEU, P. **A economia das trocas lingüísticas**. São Paulo. EDUSP, 1996.

CABRAL, Augusto Cezar de Aquino. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: um olhar inicial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CAHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CAMARGOS, Marcos Antonio de; BARBOSA, Francisco Vidal. Ambev: fusão Antártica / Brahma, uma necessidade estratégica e seus impactos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

_____. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em empresas combinadas: um estudo dos processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004, 1 CD-ROM.

CAMARGOS, Marcos Antonio de. Da fusão Antártica/Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da AmBev. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004, 1 CD-ROM.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARVALHO, Helena Catharina Lyrio de. O que temos aprendido sobre este desafio permanente. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005.

CASALI, Adriana Machado. Comunicação organizacional: considerações epistemológicas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004, 1 CD-ROM.

CHANLAT, J. F. O ser humano, um ser espaço-temporal. In. CHANLAT, Jean-Francois. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2, p. 21-45

_____. O ser humano, um ser de palavra. In: CHANLAT, Jean-Francois. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1996. v. 3, p. 21- 45.

CONTE, Dirce; FEIGES, Maria Aparecida. *Persuator*: persuasão e influência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CURVELLO, João José Azevedo. **Caos e ordem na cena organizacional**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL LATINO-AMERICANO DE SEMIÓTICA, 3., 1996, São Paulo. Disponível em: <<http://www.acaocomunitaria.pro.br>>. Acesso em: 13 mar.2005.

_____. A comunicação na nova empresa. Boletim de Informação ao Pessoal (Bipel) do Banco do Brasil, São Paulo, n. 1000, 1997. Disponível em <<http://www.acaocomunitaria.pro.br>>. Acesso em: 13 mar.2005.

_____. **Trabalho e aprendizagem nas organizações**: a comunicação nas organizações – ontem e hoje. 1993. Disponível em: <<http://www.acaocomunitaria.pro.br>>. Acesso em: 13 mar.2005.

_____. **Trabalho e aprendizagem nas organizações**: como pode a comunicação, nesse cenário, alavancar aprendizagem? 1996. São Paulo. Disponível em: <<http://www.acaocomunitaria.pro.br>>. Acesso em: 13 mar.2005.

_____. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DIA mundial do meio ambiente. **A Tarde**, Salvador, 5 jun.2005. Saúde e Ciência, p.33.

DÉRY, Richard. Da informação a argumentação. In: CHANLAT, Jean-Francois. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FARIA, José Henrique. A teoria crítica e o estudo das organizações: os fundamentos epistemológicos e teóricos da economia política do poder. In: Anais do XXV ENCONTRO NACIONAL DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

_____. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004.

FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Kanashiro. Discursos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25. 2001, CAMPINAS. **Anais...** Campinas:ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira, 1988.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

GOMES, Luiz Souza. **Dicionário econômico**: comercial e financeiro. São Paulo: Borsoi, [19--].

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRIN, Jacques. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, Jean-Francois. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v.3.

HABERMAS, J. **Teoria de la accion comunicativa**. Madrid: Taurus, 1984.

HANDY, Charles. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1994.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

KNOX, John. **Dicionário de economia, finanças, sociologia, comércio e relações sindicais**. São Paulo: Freitas Bastos, [1989].

KOCH, Ingedore Villaça. **O texto e a construção dos sentidos**. São Paulo: Contexto, 1997.

KPMG. **Pesquisa de fusões e aquisições: transações realizadas no Brasil**. Disponível em: <<http://kpgm.com.br>>. Acesso em: 14 out. 2004.

LEBRUN, Gerard. **O que é poder**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

LUBISCO Nídia M. L.; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de estilo acadêmico: monografias, dissertações e teses**. Salvador: EDUFBA, 2003.

MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005.

MARCUSCHI, Luiz Antonio. **Análise da conversação**. São Paulo: Ática, 1991.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de; ESPÍRITO SANTO, Tanúzia Maria Vieira. Gerenciamento de impressões, comunicação e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23. 1999, Foz do Iguaçu **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de; MESQUITA, Zilá Pedroso. O papel da comunicação e da linguagem na mudança organizacional: uma abordagem cultural. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NASSAR, Paulo; FIGUEREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial?** São Paulo: Brasiliense, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

ODEBRECHT. *home page* Disponível em: <<http://www.odebrecht.com.br>>. Acesso em: 20 ago.2004.

_____. **Sobreviver, crescer e perpetuar**: Tecnologia Empresarial Odebrecht. 4. ed. Salvador, 2002.

PASSADORI, Reinaldo. **Comunicação essencial**: estratégias eficazes para encantar seus ouvintes. São Paulo: Gente, 2003.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira, 1998.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Alínea. 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus 1992.

POSSENTI, Sírio. **Discurso, estilo e subjetividade**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

PUTNAN, L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CALDAS M.; FACHIN R.; FISCHER T. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 77 - 125.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação estrutura institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, planejamentos e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: da redução conceitual às lições empíricas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD 2002. 1 CD-ROM.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Estratégias da comunicação**. Lisboa: Presença, 1997.

SANDRONI, Paulo. **Novo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SHULMAN, Artur D. Colocando a tecnologia de informação no seu devido lugar: comunicação e bom desempenho de grupos de trabalho. In: CALDAS M.; FACHIN R.; FISCHER T. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 389 – 415.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas**: função política. São Paulo: Summus, 1995.

SOARES, Rozalia Del Gáudio; COSTA, Alfredo José Lopes. Comunicação e estilo gerencial: um estudo em indústrias de base de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STAN, Robert. **Bakhtin**: da teoria literária à cultura de massa. São Paulo: Ática, 1992.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: G. Vargas, 2004.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera. **Fusões e aquisições**: aprendendo com a experiência brasileira. **RAE – Revista de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro, v. 45, n.2, p. 10 - 22 abr. /jun. 2005.

VASSALLO, Cláudia. Sete lições decisivas para o seu negócio contadas por quem sabe ganhar dinheiro: como montar um time vencedor. **Exame**, São Paulo, v. 822, n.14, p.26-27, jul. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIZEU, Fabio. Algumas contribuições da teoria da ação comunicativa para a área de organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1996.

WESTON, J.F.; BRIGHAM, E.F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2004.

WOOD JR., Thomas. Metáforas espetaculares: do dramatismo teatral ao dramatismo cinematográfico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Termo apresentado aos entrevistados e utilizado para garantir o sigilo das informações.

TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR

A pesquisa UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NUM PROCESSO DE FUSÃO DE EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO tem o objetivo de compreender a comunicação empresarial existente num processo de fusão de organizações. Portanto, a sua participação na pesquisa dar-se-á por uma entrevista em que responderá livremente a perguntas sobre o tema em questão, com total liberdade para interromper a sua participação na entrevista a qualquer momento, ou para deixar de responder a qualquer pergunta, sem qualquer tipo de prejuízo para você e sua atividade profissional. A sua participação no estudo não envolve nenhum gasto, desconforto ou alteração em sua rotina. Além disso, trataremos as suas resposta de forma anônima, visando a garantir sua privacidade em relação aos dados fornecidos.

Cordialmente,

Perpétua Oliveira Cardim Gomes
Pesquisadora

APÊNDICE B – Modelo do roteiro de entrevistas do tipo 1 direcionado às lideranças.

Entrevistado n°:

Data:

Roteiro para entrevista

(Tipo I – lideranças)

I – Dados pessoais

s) Sexo

() Masculino

() Feminino

t) Faixa etária

- Menos de 20 Entre 20 e 25 anos Entre 26 e 35 anos
 Entre 36 e 45 anos Entre 46 e 55 anos Mais de 55 anos

u) Estado civil

- Solteiro (a) Casado (a) Separado (a)
 Outros

v) Escolaridade

- 2º Grau completo Graduação completa Graduação incompleta
 Especialização completa Especialização incompleta
 Mestrado Doutorado

II - Dados funcionais

hh) Tempo na empresa:

- Até de 2 anos Entre 2 e 6 anos Entre 6,1 e 10 anos
 Entre 10,1 e 14 anos Entre 14,1 e 18anos Mais de 18 anos

ii) Cargo que ocupa

jj) Tempo no cargo:

- Até 2 anos Entre 2 e 6 anos Entre 6,1 e 10 anos
 Entre 10,1 e 14 anos Entre 14,1 e 18anos Mais de 18 anos

kk) Em que setor trabalha na Braskem?

ll) Número de empregados no setor?

mm) Faixa salarial:

- Até R\$800,00 De R\$801,00 até
R\$1601,00

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> De R\$1601,00 até R\$2401,00 | <input type="checkbox"/> De R\$2401,00 até R\$3201,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$3201,00 até R\$4001,00 | <input type="checkbox"/> De R\$4001,00 até R\$4801,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$4801,00 até R\$5601,00 | <input type="checkbox"/> De R\$5601,00 até R\$6401,00 |
| <input type="checkbox"/> De R\$6401,00 até R\$7201,00 | <input type="checkbox"/> Acima de R\$7201,00 |

II - Questões abertas

- 1- Como era a gestão na época da Copene?
- 2- Dentro deste modelo, como funcionava o processo comunicativo da empresa?
- 3- Hoje, de que modo a empresa traz as informações até você?
- 4- Da Copene para Braskem o que mudou na comunicação
- 5- Quando a comunicação é um agente facilitador para o trabalho?
- 6- Quando a comunicação é um agente dificultador para o trabalho?
- 7- Que alterações as pessoas sofreram no cumprimento de seus papéis e especificidades de suas atribuições durante o processo de aquisição e fusão?
- 8- Como você comunica e é comunicado de suas atribuições?
- 9- Na mudança para Braskem, quais foram as estratégias comunicacionais utilizadas para a implantação do novo modelo de gestão?
- 10- No período da fusão o que a Braskem privilegiou na sua comunicação?
- 11- O que a TEO significa para você?
- 12- Como as habilidades comunicacionais das pessoas na organização interferem num processo de fusão?
- 13- Que forma de comunicação você considerou de maior eficácia no processo de fusão?
- 14- Quais os indicadores de que a nova gestão foi habilidosa para comunicar as pessoas sobre o novo modelo de gestão?
- 15- Como foi a aceitação da TEO entre as pessoas na organização?
- 16- Que conflitos ocorreram na implantação do novo modelo de gestão?
- 17- Suas relações interpessoais sofreram algum tipo de implicação?

18- Quais os índices de que os objetivos da empresa são comunicados de forma clara na TEO?

APÊNDICE C – Modelo de roteiro de entrevista tipo II, voltado para os integrantes da organização

Entrevistado n°:

Data:

Roteiro para entrevista

(Tipo II – integrantes da organização)

I – Dados pessoais

w) Sexo

Masculino

Feminino

x) Faixa etária

Menos de 20

Entre 20 e 25 anos

Entre 26 e 35 anos

Entre 36 e 45 anos

Entre 46 e 55 anos

Mais de 55 anos

y) Condição de vida

Solteiro (a)

Casado (a)

Separado (a)

Outros

z) Escolaridade

2º Grau completo

Graduação completa

Graduação incompleta

Especialização completa

Especialização incompleta

Mestrado

Doutorado

II - Dados funcionais

nn) Tempo na empresa:

Até 2 anos

Entre 2 e 6 anos

Entre 6,1 e 10 anos

Entre 10,1 e 14 anos Entre 14,1 e 18anos Mais de 18 anos

oo) Cargo que ocupa

pp) Tempo no cargo:

Até 2 anos Entre 2 e 6 anos Entre 6,1 e 10 anos
 Entre 10,1 e 14 anos Entre 14,1 e 18anos Mais de 18 anos

qq) Em que setor trabalha na Braskem?

rr) Número de empregados no setor?

ss) Faixa salarial:

<input type="checkbox"/> Até R\$800,00	<input type="checkbox"/> De R\$801,00 até R\$1601,00
<input type="checkbox"/> De R\$1601,00 até R\$2401,00	<input type="checkbox"/> De R\$2401,00 até R\$3201,00
<input type="checkbox"/> De R\$3201,00 até R\$4001,00	<input type="checkbox"/> De R\$4001,00 até R\$4801,00
<input type="checkbox"/> De R\$4801,00 até R\$5601,00	<input type="checkbox"/> De R\$5601,00 até R\$6401,00
<input type="checkbox"/> De R\$6401,00 até R\$7201,00	<input type="checkbox"/> Acima de R\$7201,00

II - Questões abertas

- 1- Como era a gestão na época da Copene?
- 2- Dentro deste modelo, como você era comunicado de suas atribuições?
- 3- Hoje, de que modo a empresa traz as informações até você?
- 4- Da Copene para Braskem o que mudou no processo de comunicação?
- 5- Quando a comunicação facilita e quando ela dificulta o seu trabalho?

- 6- Quais as mudanças ocorridas no cumprimento de seus papéis e especificidades de suas atribuições durante o processo de aquisição e fusão?
- 7- Como você comunica e é comunicado de suas atribuições?
- 8- Houve novo modelo de gestão com a Braskem?
- 9- Na mudança para Braskem, quais foram as estratégias comunicacionais utilizadas para a implantação do novo modelo de gestão?
- 10- No período de fusão das empresas que recurso comunicacional a nova empresa privilegiou para implantar o novo modelo de gestão?
- 11- O que a TEO significa para você?
- 12- Você considerou hábil a forma de comunicar aos empregados o novo modelo de gestão?
- 13- Que forma de comunicação você considerou de maior eficácia no processo de fusão?
- 14- Como foi a aceitação da TEO entre as pessoas na organização?
- 15- Que conflitos ocorreram na implantação do novo modelo de gestão?
- 16- Suas relações interpessoais sofreram algum tipo de alteração?
- 17- Os objetivos da empresa são comunicados de forma clara com a TEO?

GOMES, Perpétua Oliveira Cardim. **Uma análise da comunicação empresarial num processo de aquisição e fusão de empresas**: um estudo de caso. 2006. 107 f. il. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, Salvador.

Autorizo a reprodução parcial deste trabalho
para fins de comutação bibliográfica.

Salvador, 12 de abril de 2007

Perpétua Oliveira Cardim Gomes