

V ENECULT

QUINTO ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA

V ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura
27 a 29 de maio de 2009
Faculdade de Comunicação/UFBa, Salvador-Bahia-Brasil.

CULTURA ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE CULTURAL

Elaine Norberto¹

Resumo:

O objetivo deste estudo é mostrar que a cultura organizacional pode ser um fator de diferenciação cultural. Esta idéia é ilustrada com um estudo de caso sobre a mudança de cultura organizacional ocorrida com a incorporação da Copene à Braskem. Com base em entrevistas aprofundadas, observa-se que muda a natureza das interações e a forma das relações interpessoais. Segundo os entrevistados, as relações se tornaram menos hierárquicas, menos autoritárias, mais dialógicas, participativas e com regras mais claras. Os comportamentos se tornaram também mais individualista. Finalmente, as relações se tornaram mais cordiais e menos sujeitas a comportamentos emocionais explosivos. A análise traz argumentos em favor da hipótese que as organizações são um *locus* privilegiado do processo civilizador das nossas sociedades.

Palavras-Chave: cultura organizacional, diversidade cultural, Braskem.

A idéia que a cultura de uma empresa é fortemente ligada às características das culturas do seu país e da sua região de origem é bastante difundida na literatura sobre *management* intercultural (MEIER, 2004). Sem por em questão esta idéia, o objetivo dessa comunicação é apresentar um estudo de caso realizado sobre uma mudança de cultura organizacional, ocorrida a partir da incorporação da Copene à Braskem, no Pólo Petroquímico de Camaçari, que traz à luz uma relação inversa: numa mesma unidade industrial, pessoas com a mesma cultura nacional e regional, passam a interagir e se relacionar de um modo diferente, em função das mudanças na cultura organizacional.

Assim, este estudo de caso permite argumentar em favor da idéia que as culturas organizacionais podem ser um fator de diferenciação cultural.

Dialogando com Norbert Elias, levantamos a hipótese que as organizações são um *locus* privilegiado do processo civilizador que emerge com as sociedades modernas. Entretanto, elas se diferenciam umas das outras no modo de fazê-lo. Ao mesmo tempo que são estruturadas com características próprias da cultura do seu país de origem, dentro de um mesmo país e mesma região, as culturas organizacionais estruturam

¹ PHD pela Université Paris-Dauphine – Fr. Professor Associado da Universidade Federal da Bahia e professor visitante das universidades francesas Paris Ouest – Nanterre La Défense e Montesquieu-Bordeaux 4. E-mail: elaine.norberto@terra.com.br

diferentemente as práticas sociais, criando diferenças quanto à natureza das interações e formas de relacionamentos na esfera do trabalho.

Este texto é estruturado em 3 partes: na primeira, serão discutidas as referências conceituais para interpretar o estudo de caso e são explicitados os procedimentos para a realização das entrevistas. Na segunda, serão apresentadas as evidências empíricas nas quais nos apoiamos para argumentarmos em favor da hipótese levantada; na terceira parte, faremos as considerações finais.

Referências Conceituais e Metodológicas

Desde o os anos 80, o tema cultura organizacional vem despertando um grande interesse entre os pesquisadores; atualmente, trata-se de um campo de estudos já consolidado, tendo criado suas próprias vias de institucionalização e desenvolvido uma literatura extremamente profícua (AKTOUF, 1990). Atualmente, este campo abriga duas correntes que se diferenciam pelas suas temáticas, referências conceituais e objetivos (FREITAS, 2007).

Marcado desde o início pelo interesse de profissionais do mercado, com o objetivo de realizar intervenções instrumentais, surge uma abordagem que se tornou o *mainstream*, cujo interesse se dirige sobretudo aos processos de mudança e ao aumento do desempenho na empresa. Pensada como algo homogêneo e consensual, a cultura organizacional é tratada como uma variável a ser manipulada pela direção. Nessas análises, usa-se um vocabulário tomado de empréstimo à antropologia – mito fundador, heróis, rituais etc. – sem levar em conta os conteúdos dos conceitos nesta disciplina. Esta concepção tem sido alvo de numerosas críticas (AKTOUF, 1990; CUCHE, 1996; GODELIER, 2006; FREITAS, 2007), a partir das quais se constituiu uma visão alternativa.

A perspectiva crítica tem se interessando sobretudo pelo dissenso, pelo conflito, pelas relações de poder e pela natureza do vínculo social que se estabelece na organização. Partilhando uma crítica radical pela forma como o *mainstream* se apropria indevidamente do conceito de cultura, os autores que integram esta perspectiva usam o termo cultura como uma metáfora para se referir ao que a empresa é, dando ênfase ao papel dos atores sociais na sua constituição. (FREITAS, 2007).

A oposição entre estas duas abordagens tem deixado fora do campo de reflexão aspectos fundamentais para a compreensão da cultura organizacional. Ao se interessar pelo modelo de cultura proposto pela empresa, o *mainstream* perde de vista a dimensão

das práticas efetivas. Ao se desinteressar pela dimensão propositiva da direção da empresa, a perspectiva crítica deixa fora do campo de investigação o seu papel em criar dispositivos que estruturam as práticas sociais, moldando os comportamentos.

O que concebemos como cultura organizacional é o *isto* que acontece na organização. Como ocorre em relação a qualquer fenômeno social, trata-se de algo nunca determinado, embora infinitamente determinável, mas que só pode ser abordado de forma determinada, ou seja, *segundo* um dos seus inumeráveis aspectos (CASTORIADIS, 1975).

A dimensão que nos interessa neste artigo é a relação entre cultura organizacional e diferenças de natureza das interações e relações interpessoais no trabalho. Mais especificamente, este artigo se interessa pela cultura organizacional como um dispositivo do processo civilizador, levando à modificação dos mecanismos individuais de autocontrole das pulsões, tendo como consequência comportamentos mais ou menos civilizados, mais ou menos individualistas, mais ou menos autoritários.

Ao criar mecanismos que incitam determinadas formas de interação, e inibem outras, as culturas organizacionais têm um papel no processo civilizador em curso nas nossas sociedades. Esta hipótese se inspira, simultaneamente, no material empírico do estudo de caso e na obra de Norbert Elias.

No livro intitulado *O Processo Civilizador* (1993), particularmente na parte intitulada “Sugestões para uma Teoria de Processos Civilizadores”, o autor mostra, nos séculos XVI e XVII, a emergência de um processo civilizatório criando uma nova economia psíquica nos indivíduos. Fruto da concorrência entre os indivíduos pela ocupação das melhores posições, este processo, que ocorre simultaneamente à monopolização da violência pelo Estado, leva à pacificação das condutas. Assim, para elevar suas chances de poder, os indivíduos são levados a desenvolver um maior controle das pulsões individuais, pelo aumento do autocontrole e adoção de comportamentos mais racionalizados. Segundo Elias, este processo se inicia com a sociedade de corte e é, posteriormente, difundido pela burguesia, com maior ou menor sucesso, por todo o corpo social.

O autor insiste em argumentar que esse processo civilizador não foi fruto de nenhuma decisão intencional de atores particulares, atribuindo-o à intensificação das relações de interdependência entre as pessoas.

A obra de Elias abre uma questão de grande relevância que ainda não foi tratada com a devida atenção : como é que a burguesia difunde este processo civilizador entre

as camadas do corpo social? Que instituições contribuem para esta ação civilizatória? Que dispositivos, mecanismos, instrumentos, são utilizados ? Qual a participação das organizações nesse processo e qual o seu grau de autonomia?

A hipótese que as organizações são um lócus privilegiado de processos civilizadores busca avançar a reflexão neste sentido. No entanto, é necessário estabelecer a mediação entre os processos estudados pelo autor e os fenômenos analisados neste artigo. A questão que se coloca é: em que sentido uma referência a Norbert Elias, no estudo de processos ocorridos numa organização, não seria apenas metafórica?

Em primeiro lugar, ao ingressarem numa organização, os indivíduos adultos já são formatados por processos civilizadores diversos, entre os quais se destacam processos de socialização primária que ocorrem na família. Como ressalta Lahire (2006), os processos de socialização continuam a se dar por toda a vida, nas diversas situações e com os diversos grupos com os quais se têm contato. Desta forma, as organizações são necessariamente um lugar de socialização dos indivíduos.

Para um grande contingente de pessoas, o tempo de trabalho – tempo cotidiano e período de vida ativa – é passado num ambiente organizacional, onde os comportamentos relacionais nesta esfera são moldados também pela organização. Sendo assim, seria mesmo espantosa a idéia que estas instituições não participassem do processo civilizador.

Em segundo lugar, as empresas, enquanto instituições capitalistas, têm em comum um modo de sujeição dos indivíduos ao trabalho que não está em questão nas diferenças de cultura organizacional. A literatura sobre gestão intercultural tem ressaltado que, sendo fruto de ambientes culturais específicos, os modelos de gestão são estruturadas de acordo com o seu ambiente cultural. O que não tem sido suficientemente ressaltado é que, no seio de uma mesma cultura – nacional e regional –, as organizações se diferenciam pelos mecanismos que criam para estruturar as interações e os comportamentos dos seus integrantes.

Assim como ocorre nas sociedades de corte, analisadas por Elias, as chances de poder de um indivíduo numa organização podem mudar em função do grau de autocontrole das suas pulsões, da sua capacidade de estabelecer relacionamentos cordiais, de liderar, de dialogar com a equipe, de pautar o seu comportamento pelos valores que estruturam as interações na organização. Como as organizações não

instituem os mesmos valores, elas criam ambientes civilizadores diferentes, moldando diferentemente o comportamento dos indivíduos no trabalho.

...

O estudo de caso que ilustra esta discussão foi realizado a partir de entrevistas aprofundadas semi-diretivas com pessoas que, tendo trabalhado na Copene, trabalhavam então na mesma unidade industrial da Braskem. Entre setembro de 2007 e outubro de 2008, foram entrevistadas quatorze pessoas: seis gestores e oito técnicos. Segundo os procedimentos sugeridos por Bauer e Aarts (2002) para uma coleta de dados qualitativos, o número de entrevistados de cada um dos grupos foi definido pela obtenção de um elevado grau de saturação (redundância) nas respostas dos entrevistados sobre determinados temas.

As entrevistas tiveram a duração média de duas horas e, uma vez transcritas, foram enviada aos entrevistados para a apreciação dos mesmos e possíveis correções. Para se obter um maior distanciamento em relação à empresa, como sugere Blanchet (2003), as entrevistas foram realizadas fora do ambiente de trabalho e, para se alcançar uma maior abertura, foi assegurado total sigilo quanto à identificação dos entrevistados. Para que as mulheres não fossem identificadas, pois são minoritárias no universo, todos os discursos foram transpostos para o gênero masculino.

A questão que deu início às entrevistas foi: “Do seu ponto de vista, quais foram as principais mudanças na cultura organizacional com a mudança da Copene à Braskem?” A seguir, serão analisado os elementos em torno dos quais houve um grande índice de redundância.

Evidências Empíricas:

O material compilado com as entrevistas permitem diferentes leituras. Como foi analisado num artigo precedente (Norberto, 2009), há um consenso entre os entrevistados de que nesta mudança, a cultura organizacional se tornou menos estruturada pela dimensão técnica e mais centrada na dimensão propriamente empresarial. Foram então analisados detalhadamente os instrumentos de coordenação e o sistema de incitação que conforma comportamentos na empresa. No presente artigo, o aspecto que nos interessa analisar diz respeito às mudanças nas formas de interação e relacionamentos, aspectos bastante evocados pelos entrevistados.

Antes, porém, apresentaremos um rápido panorama sobre a empresa que foi incorporada, a Copene, e sobre o contexto desta incorporação para melhor compreensão do processo analisado.

Características da Copene e seu contexto

A Copene S. A. era a empresa que operava a Central de Matérias-Primas do Pólo Petroquímico de Camaçari, implantada em 1978. Do ponto de vista industrial, trata-se da unidade que fornece os insumos básicos para outras unidades petroquímicas de segunda geração. Criada sob o controle da Petroquisa², a sua cultura organizacional teve uma forte influência da cultura Petrobrás. Entre os pilares desta cultura, tinha-se a estabilidade no emprego, característica da cultura de uma empresa pública, e a valorização da excelência técnica, sendo este um critério para a ocupação de cargos de gestão.

Na segunda metade dos anos 1980, em decorrência do contexto concorrencial, o Pólo de Camaçari sofre processos de mudança; a Copene passa por uma reestruturação tecnológica que foi acompanhada de demissões em massa; rompe-se então o pacto implícito de estabilidade no emprego. A partir do início dos anos 1990, com a abertura de mercados aos produtos importados, a Copene é solicitada a se tornar mais competitiva: sob a tutela de numerosas consultorias externas, a empresa passa por processos recorrentes de mudança de sua cultura organizacional.

No entanto, neste período, a forma como eram estruturados os pólos petroquímicos no Brasil, entre eles o Pólo de Camaçari, impedia que se alcançasse a competitividade nos padrões desejados. Um dos maiores obstáculos é que os complexos industriais brasileiros eram formados por numerosas empresas de pequeno porte, em oposição ao modo como eram estruturados os complexos mais competitivos em outras partes do mundo. Na verdade, os ganhos de competitividade no patamar desejado só viriam com a reestruturação e integração vertical dos pólos petroquímicos brasileiros (GUERRA, 2007).

O primeiro passo neste sentido foi a privatização das centrais de matérias-primas e várias outras empresas petroquímicas, entre 1992 e 1996 (MONTENEGRO, 2002). A Copene foi então privatizada, passando a ficar sobre o controle da Norquisa. No entanto, esta empresa não tinha um modelo próprio de cultura organizacional a propor. Sendo uma empresa controladora, ela foi criada com o fim específico de que os

² Empresa subsidiária da Petrobras.

grupos que controlava as empresas de segunda geração em Camaçari participassem do capital da Copene. Assim, a privatização não trouxe para a empresa um modelo de cultura organizacional forte: impulsionada pelo contexto concorrencial, a sua cultura ia se transformando sob a intervenção de empresas de consultorias e dos que ocupavam cargos de direção no momento.

Após a privatização, segue-se um longo processo de indefinição no Pólo de Camaçari, por efeito da complexidade da arquitetura acionária das empresas e dos interesses dos capitais envolvidos. Apenas em 2002 a situação se resolve: o Consorcio Odebrecht-Mariani assume o controle da Copene e integra verticalmente o Pólo, criando assim a Braskem S.A. Dois anos mais tarde, com o afastamento do Grupo Mariani, o Grupo Odebrecht pode assumir o controle da empresa. Desde então, na central de matérias-primas, inicia-se um intenso processo de mudanças de cultura organizacional segundo um modelo solidamente constituído, diferentemente do que havia acontecido ao longo dos anos 90.

O Grupo Odebrecht tem se destacado como um dos grupos no Brasil que tem um modelo de cultura organizacional diferenciado, formando um corpo de idéias coerentes, sistematizadas sob a designação de Tecnologia Empresarial Odebrecht, a TEO. Este grupo se destaca também pelos mecanismos de incitação que cria em suas empresas para moldar o comportamento dos seus empregados.

Mudanças na natureza das relações interpessoais

A natureza das interações foi um dos aspectos evocados pela maioria dos entrevistados como característicos da mudança de cultura. Eles consideram que a Braskem valoriza mais a qualidade das interações. Na Copene, as relações foram descritas como tendo uma maior distância hierárquica do que na Braskem.

Entrevista 12: “A Copene era mais hierárquica. Lá, agente sentia a presença onipresente do chefe. Hoje existe uma liderança que é mais compartilhada. Agente tem mais participação nas tomadas de decisão. [...] A Copene vem de uma época militar. As pessoas exerciam este estilo. Isso vinha da diretoria, passando pela gerência, coordenação, até os chefes imediatos. Houve mudança na filosofia de relacionamentos. Hoje isto ainda não foi totalmente exorcizado. Não como modelo de gestão, mas por traço de personalidade.”

Entrevista 9: “A Copene tinha uma cultura extremamente centrada na figura do chefe. Havia pouca atribuição, pouca autonomia. A base ficava oprimida pela voz do chefe.”

Entrevista 4: “Era centralizado. O diretor todo-poderoso determinava. Havia hierarquia, que ainda há, é verdade. [...] Não havia uma filosofia: era a cara do diretorzão.”

A distância hierárquica, percebida como maior na Copene, está freqüentemente associada a um elevado grau de autoritarismo e, neste caso, de arbitrariedade. Os entrevistados percebem o ambiente da nova empresa como sendo mais participativo, o diálogo prevalece em relação ao monólogo e as regras são mais claras.

Entrevista 7: “As relações eram mais autoritários na Copene. Hoje tem um caminho aberto para o diálogo e esta é uma das coisas mais vistas na TEO.”

Entrevista 2: “A Copene era mais arbitrária: o poder era concentrado nas mãos do diretor e as regras poderiam ser mudadas ao seu bel prazer.”

Entrevista 14: Na Braskem as coisas são muito claras, muito escritas; não existe aquela coisa de ‘eu faço pra fulano e não faço pra sicrano’”.

Como mostra o texto a seguir, o autoritarismo da empresa não se manifestava apenas em relação aos trabalhadores, mas a outros agentes do mercado.

Entrevista 5: “A Copene tinha fama de prepotente e arrogante no trato comercial. Esse comportamento era herança dos preços tabelados, dos consumidores sem direito a reclamar, da ditadura. O mercado guardava rancor e mágoas do passado. Com a TEO, isso tudo muda.”

O tratamento autoritário e a forte distância hierárquica na Copene foram atribuídos à herança de uma cultura militarizada, trazida pela Petrobras. Nos anos 90, depois de uma mudança de direção, iniciou-se um movimento para se modificar as formas de relacionamentos na própria Copene, buscando humanizá-las. No texto a seguir, pode-se observar como a distância hierárquica se traduzia em desprezo e falta de consideração pelas pessoas com funções menos valorizadas.

Entrevista 9: “Eu era um dos estimuladores, na antiga Copene, de uma outra forma de relação entre as pessoas. Eu dizia:

‘Poxa, gente, dar bom dia é essencial, deve ser rotineiro! O rapaz que serve café, as pessoas que passam pelos corredores, elas podem ser chamadas de Renato, Maria etc.’ Eu dizia aos gestores: ‘Vocês têm que se habituar a falar com as pessoas pelo nome.’ Eu era um estimulador desse movimento que, com a Odebrecht, veio para valer.’

Entrevista 4: “Dependia de quem estava na época. Ainda hoje, você vê foco de autoritarismo, mas diminuiu bastante.”

Um outro aspecto das diferenças de cultura das duas empresas em questão, evocado pelo grupo dos técnicos, diz respeito ao grau de coletivismo *versus* individualismo. Segundo este grupo, as pessoas na Copene tinham uma cultura mais coletivista, enquanto na Braskem ocorre o contrário.

Entrevista 11: “A Copene vinha caminhando rumo à instituição de uma cultura mais coletiva. A coisa era medida mais em termos do grupo. Na Braskem é mais o indivíduo. Isso torna as coisas mais complicadas em termos de colaboração. Na Copene, o cara mudava de área e passava um tempo grande dando apoio a quem estava no lugar que ele havia deixado. Agora não há tempo para isto; senão, ele não vai cumprir o seu PA.”

Entrevista 10: “A Copene vinha desenvolvendo um trabalho para criar uma cultura de times. Não havia avaliação individual: havia o time de RH, de contábeis, time de operação de olefinas, de manutenção de aromáticos. Hoje se tem uma cultura centrada no líder e com viés puramente individualista.”

Num contexto de grande dinâmica setorial e empresarial, numa cultura que permite, e incita, a mobilidade, a busca pelo desenvolvimento rápido de carreiras, a avaliação e remuneração individuais produzem comportamentos mais individualistas. É interessante perceber que, ao mesmo tempo em que a Braskem valoriza bastante o trabalho em equipe, ela incita uma grande circulação entre os indivíduos. Assim, as equipes devem ser capazes de sofrer mudanças rápidas dos seus componentes sem se desestruturar.

Finalmente, grande parte dos entrevistados evocou o fato que, na Copene, era comum a manifestação de insatisfações por comportamentos emocionais explosivos, com um baixo grau de autocontrole das reações pulsionais. Evidentemente, numa

cultura hierárquica e autoritária, este tipo de comportamento se dava de forma assimétrica, dos chefes para os subordinados.

Entrevista 1: “Me lembro de várias reuniões na Copene, onde o chefe dava ‘piti’; ficava nervoso porque o que ele queria não era o que estava sendo trazido e se retirava da reunião. Havia situações d’agente passar vergonha... Isso é muito difícil de acontecer hoje.”

Entrevista 7: “Na Copene tinha diretor que batia na mesa, ofendia as pessoas.”

Entrevista 10: “As vezes uma pessoa ‘apanhava’ e não sabia o porquê. Era mais ou menos assim: eu apanhei porque fulano bateu em beltrano que bateu em cicrano que bateu em mim.”

Entrevista 14: “Por exemplo: um integrante da Copene, se o contracheque não chegasse na sala dele naquele dia, naquele horário, ele fazia um escândalo.”

Entrevista 2: Lá eu já vi relatórios serem rasgados na frente do funcionário – independente do nível hierárquico. Hoje, há reuniões entre diretor, gerente e operador e não se consegue diferenciar os participantes pelos cargos: todos são iguais no tratamento e na discussão. Na Copene, as conversas se voltam para a chefia. Ela hipnotizava e polarizava a comunicação.”

A que dispositivos se pode atribuir o sucesso relativo de comportamentos mais civilizados, menos autoritários, mais sujeitos a normas e mais dialógicos na Braskem?

Em primeiro lugar, esta empresa é extremamente ciosa em promover comportamentos afinados com o seu modelo de cultura organizacional, fazendo disto um critério de recrutamento e de permanência. Como afirma Márcio Polidoro, Diretor de Comunicação da Odebrecht, para permanecer na organização é preciso “ler, compreender, concordar e praticar os princípios da TEO”³. O texto transcrito abaixo permite ver que a conformidade com a cultura da Braskem traz valores relacionais que condicionam as chances de poder dos gestores:

Entrevista 9: “Eu diria que houve um conflito de postura gerencial. O chefe, na Copene, na cultura odebrechiana não é chefe, é líder, e líder tem que tratar com pessoas, tem que falar com pessoas, tem que liderar. Ao líder é atribuído, principalmente, o

³ Entrevista concedida a Elaine Norberto.

papel de organizar suas equipes como um líder democrático, um líder aberto, um líder que se dedique a ouvir as pessoas – essa é a diferença mais forte. Alguns não conseguiram mudar e saíram da empresa.”

Segundo, a elevação do grau de disciplina e de autocontrole são requisitos para que os trabalhadores possam agir, simultaneamente, com autonomia e coerência com os objetivos da empresa. Para tal, é necessário a interiorização dos princípios de comportamento adotados pela Organização. Como afirma Márcio Polidoro, “lá nas Estepes Africanas, lá no interior de qualquer lugar do planeta, o nosso empresário vai agir de forma absolutamente autônoma, sem qualquer tutela, mas como se sob orientação estivesse.”

Em terceiro lugar, além dos fatores que agem sobre o indivíduo, a organização cria mecanismos para intensificar as relações de interdependência entre eles. Um desses mecanismos é a forma como as equipes são estruturadas e o papel dos líderes. Todas as atividades na empresa são executadas por equipes nas quais as pessoas se organizam em torno de um líder. Esses líderes, por sua vez, formam equipes estruturadas em torno de seu próprio líder e assim sucessivamente. As relações entre líderes e liderado, extremamente valorizada na cultura organizacional Braskem, são elos que estreitam as relações de interdependência.

Entrevista 5: “A segunda mudança reside no próprio papel da liderança: na TEO ela é muito forte. O conceito de liderança é muito importante para se obter os resultados esperados.”

Entrevista 11: “Para mim, a diferença fundamental é o papel do líder. Na Copene, o líder trabalhava para a equipe; na Braskem, é a equipe que trabalha para o líder. Eu só acho ruim quando o meu líder não é bom. Aí a coisa pega feio, porque está tudo montado no líder.”

As relações de interdependência são fortalecidas tanto pelo sistema de coordenação quanto pelos mecanismos de incitação das ações. Na Braskem as atividades dos trabalhadores são coordenadas através dos Programas de Ação (PAs), citados como um instrumento bastante eficaz para produzir comportamentos alinhados. Elaborados durante o Ciclo de Planejamento, esses programas têm início no conselho de Administração do Grupo; a partir de então, em cada uma das áreas de negócio, as equipes se reúnem e elaboram os PAs dos seus membros. Esse processo começa com os

dirigentes e inclui todos os trabalhadores da empresa. Os PAs transformam as metas organizacionais para o negócio, e para cada unidade, em metas individuais.

O processo de elaboração dos programas, construídos de forma dialógica, é concluído com um *pacto moral* entre o líder e os liderados. Não se trata de algo como um contrato com uma entidade abstrata, a Organização, mas de um compromisso olho no olho, selado no âmbito de uma relação interpessoal baseada na confiança mútua entre os participantes.

Este sistema de coordenação é vinculado a um sistema de incitação no qual se destaca a remuneração variável com base nas contribuições individuais. A Braskem avalia, e remunera de forma significativa, as contribuições individuais aos resultados econômicos da empresa.

A remuneração variável depende de uma avaliação onde entra em jogo dois critérios: o primeiro é vinculado a metas e objetivos conhecidos previamente, se possível mensuráveis e associados a pontuações de acordo com a importância da meta para os objetivos gerais. O segundo critério, denominado “parcela atribuída”, corresponde ao julgamento do líder da equipe sobre a conduta de cada um dos participantes: o que está sendo avaliado é se há, ou não, uma adequação entre os comportamentos de cada indivíduo e os princípios da TEO. Desta forma, parte da remuneração de cada indivíduo depende da conformação do seu comportamento ao modelo de cultura organizacional proposto.

Assim, o sistema de coordenação e de incitação formam um mecanismo que aumenta, e torna mais visível, o grau de interdependência entre os indivíduos.

Além da remuneração variável, a Braskem oferece possibilidades de ascensão na carreira com as quais os trabalhadores da Copene não poderiam sonhar. Fruto de um novo contexto empresarial e setorial, a empresa se tornou líder do setor petroquímico na América Latina, tendo também investimentos no Peru e na Venezuela. Em 2007, com a compra dos ativos petroquímicos do grupo Ipiranga, a empresa iniciou também a integração vertical do Pólo de Triunfo, no Rio Grande do Sul. Esse ritmo de expansão, tem criado oportunidades de carreira que passam a ser um poderoso fator de mobilização e incitação a agir em conformidade com os objetivos e princípios propostos pela organização. Concorrendo pelas melhores posições, os indivíduos são levados a aderir para aumentar suas chances de poder.

Na Copene, ainda que houvesse o esforço para desenvolver certos comportamentos, não havia mecanismos tão eficazes para estruturar as ações. Os

instrumentos de coordenação não eram acoplados a sistemas de avaliação e de remuneração variável individuais. Na Copene, a parcela do salário era proporcionalmente mais importante do que a remuneração variável. A participação nos lucros não estava vinculada a critérios de desempenho definidos de antemão. Sem perspectivas de crescimento, a empresa não oferecia possibilidades de ascensão rápida em carreiras gerenciais. Além do mais, num contexto de indefinições que predominou durante o seu último período de existência, podia-se “fazer vista grossa para muita coisa”.

É preciso ressaltar o fato que, na Braskem, a elevação do autocontrole se dá ao mesmo tempo em que se eleva o controle social exercido por todos e por cada um. Em função da visibilidade das relações de interdependência, e da remuneração variável em função de resultados tanto individuais quanto gerais, cada indivíduo passa a se preocupar não apenas com o que lhe cabe fazer: em seu próprio interesse, ele passa a se interessar também pelo que fazem os outros.

Entrevista 6: “Tudo o que você faz é um negócio, e o seu negócio ajuda o de alguém de alguma forma – ou atrapalha.”

Entrevista 3: “A responsabilidade é mais clara: é nominal e pessoal. Não tem esta história de ‘deixa esse cara aí no canto dele’; cada funcionário sai cobrando do outro.

Entrevista 13: “A cobrança não era tão focado no indivíduo; era mas no grupo. Hoje não tem como ficar se escorando. Hoje, se eu erro, este erro é mais visto.”

Conclusão

Partindo de um estudo de caso sobre a mudança de cultura organizacional ocorrida com a incorporação da Copene à Braskem, esta comunicação teve como objetivo mostrar que a cultura organizacional pode ser um fator de diferenciação cultural. Com base em entrevistas aprofundadas semi-diretivas, observamos quais foram os elementos percebidos como os que caracterizam esta mudança de cultura organizacional, entre as quais está a natureza das interações e a forma das relações interpessoais.

A Copene foi criada sob o controle de uma subsidiária da Petrobras e sua cultura organizacional tinha pilares muito semelhantes aos desta empresa. Desde os anos 80, por força do contexto concorrencial, sua cultura organizacional começa a sofrer

mudanças. Na primeira metade dos anos 90, a empresa foi privatizada; o seu controle acionário foi assumido pela Norquisa, uma empresa que era apenas controladora, não tendo um modelo próprio de cultura a propor.

Durante esta década, sob a influência de diversas consultorias, continuam os movimentos para mudar a sua cultura organizacional, com o objetivo de torná-la mais competitiva, segundo padrões internacionais. No entanto, esses padrões só seriam atingidos com a integração vertical do Pólo de Camaçari. Em 2002, os Grupos Odebrecht-Mariani assumem o controle da Copene e realizam a integração do Pólo, criando a Braskem. Desde então, inicia-se o processo de mudança de cultura organizacional observado.

No que concerne às interações e as formas de relações interpessoais, os entrevistados identificam que as relações se tornaram menos hierárquicas, menos autoritárias, mais dialógicas, as decisões passaram a ser mais participativas e há regras mais claras. O grupo dos técnicos percebe também que os comportamentos se tornaram mais individualistas. Finalmente as relações passaram a ser mais cordiais e menos sujeitas a comportamentos emocionais explosivos.

Que dispositivos são usados pela Braskem para conseguir essas mudanças?

Em primeiro lugar, ter comportamentos afinados com a Organização se torna um critério de recrutamento e de permanência. Em seguida, o aumento do grau de autonomia e a coerência com os objetivos da empresa só são possíveis com a elevação do grau de disciplina e de autocontrole.

Finalmente, a organização cria mecanismos para intensificar o grau de interdependência entre os indivíduos. Entre estes mecanismos encontram-se a forma como as equipes são organizadas e o papel central do líder; o sistema de coordenação adotado, pelo qual as metas organizacionais se transformam em metas individuais, e o sistema de remuneração, no qual se destaca a remuneração variável. Parte desta remuneração depende de uma avaliação onde está em julgamento a adequação entre o comportamento do indivíduo e o modelo de cultura da organização. Além disso, os indivíduos que se adequam têm mais chances em aproveitar as oportunidades de carreira que se abrem com a expansão da empresa.

Assim, este estudo de caso ilustra o fato que as organizações podem se diferenciar na criação de dispositivos que moldam as interações e as relações entre os seus membros. Trazendo argumentos em favor da hipótese que as organizações são um lócus privilegiado do processo civilizador das nossas sociedades, conclui-se que, pelas

diferenças como o fazem, elas podem produzir uma diversificação cultural no seio de uma mesma cultura nacional e regional.

Referências

AKTOUF, O. Le symbolisme et la “culture d’entreprise”: des abus conceptuels aux leçons du terrain. In CHANLAT, J.-F. (dir.). *L’individu dans l’organisation : les dimensions oubliées*. Québec et Ottawa: Les Presses de l’Université Laval et les Éditions ESKA, 1990.

BAUER, M. W. & AARTS, B.. A construção do *Corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In BAUER, M. W. & G. GASKELL, G. (Eds.). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. 5. ed. Petrópolis/RJ: Vozes. 2002.

BLANCHET, A. *Dire et faire dire: l’entretien*. Paris: Ed. Dunod, 2003.

CASTORIADIS, Cornelius. *L’institution imaginaire de la société*. Paris: Ed. du Seuil, 1975.

CUCHE, D. La Notion de culture dans les sciences sociales. Paris: La Découverte, 2004. (Collection Repères, n. 205).

ELIAS, N. *O Processo Civilizador* (2v.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar 1993. v.2.

FREITAS, M. E. de. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. (Coleção Debates em Administração).

GODELIER, E. *La Culture d’entreprise*. Paris, La Découverte, 2006. (Collection Repères, n. 410.)

GUERRA, O. A nova petroquímica brasileira e o papel do Estado. *Bahia Análise & Dados*, Salvador, v.17, n. 2, p. 879-889, jul./set. 2007.

LAHIRE, B. *A cultura dos indivíduos*. Tradução de Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MEIER, O. *Management Interculturel*. Paris: Dunod, 2004.

MONTENEGRO, R. S. P. O setor Petroquímico. In *BNDES 50 Anos – Histórias Setoriais*. 2002. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial09.pdf. Acesso em: 19 nov. 2008.

NORBERTO, E. Da Copene à Braskem: Análise da mudança de uma Cultura Organizacional. 2009. (artigo inédito).