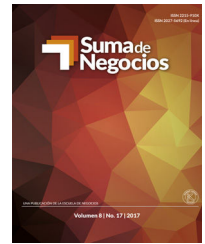




# SUMA DE NEGOCIOS

[www.elsevier.es/sumanegocios](http://www.elsevier.es/sumanegocios)



## Artículo de investigación

# A tecnologia empresarial Odebrecht como filosofia de projeto organizacional – um estudo de caso na Braskem S.A.

Israel Ternus Lamb<sup>a</sup>, Daniel Pacheco Lacerda<sup>a,b</sup> e Aline Dresch<sup>a,c,\*</sup>

<sup>a</sup> GMAP|UNISINOS – Grupo de Pesquisa em Modelagem para Aprendizagem, Universidade do Vale do Rio dos Sinos

<sup>b</sup> PPGEPS/UNISINOS – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos

<sup>c</sup> PPGEP/UFSC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina

## INFORMAÇÃO SOBRE O ARTIGO

### Historial do artigo:

Recebido a 20 de maio de 2016

Aceite a 23 de agosto de 2016

On-line a 12 de outubro de 2016

### Classificações JEL:

L22

L23

L65

M16

### Palavras-chave:

Tecnologia empresarial Odebrecht

Braskem

Modelo estrela

Projeto organizacional

Análise de conteúdo

## R E S U M O

Este estudo analisa a aplicação da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) na Braskem S.A., de acordo com os critérios do modelo estrela de Jay Galbraith, apresentando como os conceitos e princípios da TEO se relacionam aos critérios do projeto organizacional de uma empresa do grupo Odebrecht. A escassez de estudos que abordam a TEO enquanto modelo para a arquitetura organizacional é o problema central que motivou esta pesquisa, que se justifica pelas dificuldades enfrentadas por organizações no Brasil, além da relevância da TEO no ambiente empresarial brasileiro. O trabalho foi desenvolvido utilizando como base a técnica de análise de conteúdo, proposta por Lawrence Bardin para analisar uma série de entrevistas realizadas na Braskem S.A., verificando a coerência entre a teoria e a prática organizacional. A partir dos resultados obtidos, foi possível elaborar um diagrama que incorpora a TEO ao modelo de Galbraith. O desfecho do estudo propõe uma maneira de a TEO ser utilizada no projeto de uma organização, de acordo com a proposta de Galbraith. Assim, foi possível concluir que a TEO pode ser utilizada para orientar o projeto de novas organizações ou o redesenho das existentes tanto no Brasil, quanto no mundo.

© 2016 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## Odebrecht entrepreneurial technology as organisational project philosophy – a case study in Braskem S.A.

## A B S T R A C T

This study analyses the application of the Odebrecht entrepreneurial technology (TEO) in Braskem SA, according to the criteria of Star Model of Galbraith. It aims are to show how the concepts and principles of TEO are applied in the organisational design of an Odebrecht group company. The few studies that deal with TEO as a model for the organisational architecture is the main reason for presenting this study, which is justified by the difficulties faced

### JEL classification:

L22

L23

L65

M16

\* Autor para correspondência.

Correio eletrônico: [aldresch@unisinis.br](mailto:aldresch@unisinis.br) (A. Dresch).

<http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.08.002>

2215-910X/© 2016 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

**Keywords:**

Odebrecht entrepreneurial  
technology  
Braskem  
Star model  
Organisational design  
Content analysis

by organisations in Brazil and the relevance of TEO in the Brazilian business environment. The work makes use of the Bardin technique to analyse a series of interviews in Braskem SA, checking the consistency between theory and organisational practice. As a result, a diagram is drawn up that embodies the TEO to Galbraith model. The outcome of the study proposes a way for TEO be used in the design of an organisation. Thus, it was concluded that TEO can be applied in new or redesigned project organisations in Brazil or in the world.

© 2016 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Published by Elsevier España, S.L.U.  
This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## Introdução

Filosofias empresariais podem ser estudadas tanto em seu contexto teórico quanto no contexto da organização em si, visando aprofundar e validar o projeto de uma empresa. Dessa forma, um estudo de caso permite verificar como os conceitos teóricos são compreendidos e adaptados para um projeto organizacional concreto.

Há um número reduzido de trabalhos empíricos que avaliam a tecnologia empresarial Odebrecht (TEO); do ponto de vista da gestão, somente o trabalho de [Lamb \(2013\)](#) foi identificado. Nesse estudo, uma série de conclusões foi inferida sobre essa filosofia empresarial, o que possibilitou uma maior compreensão de como ela pode ser aplicada em projetos organizacionais, conforme os princípios do modelo estrela ([Galbraith, Downey, & Kates, 2011](#)). Isso possibilitou a realização de um estudo de caso em uma empresa do grupo Odebrecht, cujo objetivo foi analisar a aplicação da TEO em uma organização real.

Um estudo de caso realizado no grupo Odebrecht se justifica por ela figurar entre as organizações mais importantes do Brasil ([Vieira, 2011](#)), com uma receita bruta de quase 100 bilhões (Odebrecht, 2013). Portanto, com base na análise de conteúdo da TEO ([Lamb, 2013](#)), estuda-se o caso de sua aplicação em uma unidade da Braskem/Odebrecht com o intuito de completar e aprofundar o entendimento da teoria sobre projeto organizacional.

O objetivo de estudar a TEO por meio da perspectiva de quem a pratica em uma organização é compreender melhor como aplicá-la e adaptá-la em um projeto organizacional, conforme a análise de [Lamb \(2013\)](#). Desse modo, um caso real pode indicar de que maneira os conceitos, valores e princípios da filosofia empresarial de Odebrecht são efetivamente utilizados no funcionamento de uma organização respaldada pela TEO, como a Braskem. A partir dessa análise, é possível compreender qual a real aplicação da filosofia de Odebrecht na realidade de um projeto organizacional em prática.

Seguindo a linha da análise da TEO, o estudo de caso também utiliza os critérios de [Galbraith et al. \(2011\)](#) para analisar o projeto organizacional da Braskem. Nesse sentido, se estabelece a seguinte questão de pesquisa: a TEO pode ser utilizada como um modelo para a arquitetura organizacional segundo os princípios do modelo estrela? Assim, a filosofia empresarial é estudada para identificar as contribuições a organizações no Brasil, utilizando a TEO como fornecedora de conceitos e princípios do projeto organizacional.

Desse modo, este artigo está dividido em 5 seções. Na primeira seção, são explicitados os principais conceitos teóricos relativos à TEO ([Odebrecht, 2011](#)) e ao modelo estrela ([Galbraith et al., 2011](#)). Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para condução desta pesquisa. Posteriormente é apresentado o estudo de caso em si, bem como os resultados obtidos a partir da condução do trabalho. Em seguida, são indicadas propostas para o projeto de organizações. Por fim, são apresentadas as conclusões e limitações deste estudo, bem como algumas oportunidades para trabalhos futuros.

## A tecnologia empresarial Odebrecht

Em 1983, Norberto Odebrecht publica sua obra *Sobreviver, Crescer, Perpetuar*, na qual expõe os conceitos, princípios e valores da TEO. Dentre os princípios, destacam-se a *educação pelo trabalho*, o *espírito de servir*, o *empresariamento* e a *marca grande empresa com espírito de pequena empresa* (GEPE). Toda a filosofia da TEO foi baseada na experiência de vida empresarial na organização Odebrecht e passou a ser o fundamento de elaboração e projeto das empresas que compõem o grupo ([Odebrecht, 1991](#)).

### Análise de conteúdo da tecnologia empresarial Odebrecht

A técnica de análise de conteúdo, fundamentada nos conceitos de [Bardin \(1993\)](#), foi utilizada para analisar o conteúdo dos textos que abordam a TEO ([Lamb, 2013](#)). A partir deste estudo, [Lamb \(2013\)](#) afirmou que o programa de ação é o elemento central da TEO. Aliado a isso, o líder é a figura principal na organização que é projetada considerando a TEO. Assim, o programa de ação é usado para modelar a estrutura em torno da figura do líder, definir recompensas e gerenciar pessoas ([Lamb, 2013](#)).

Além disso, [Lamb \(2013\)](#) declara que a marca GEPE em conjunto com a relação entre líder, clientes e acionistas deve servir de base para o projeto da estrutura da organização, incluindo a definição dos processos laterais. Dessa forma, pequenas células da organização, com autonomia de decisão para atender clientes específicos, operam como pequenas empresas para atingir o resultado da organização. O princípio da descentralização e da delegação, unido a um conceito de empresariamento, devem ser usados para garantir essa autonomia para cada pequena empresa. Além disso, também devem influenciar o projeto no que tange a formação da cultura e da gestão de pessoas na organização ([Lamb, 2013](#)).

Portanto, conforme a análise da TEO, todos os integrantes da organização devem perceber e utilizar o programa de ação como ferramenta de disseminação da estratégia e da cultura, e da determinação de recompensas e processos laterais (Lamb, 2013). Além disso, a estrutura deve permitir aos líderes uma atuação descentralizada e com delegação de responsabilidades, aplicando o conceito de pequena empresa.

### Projeto organizacional

O projeto de organizações brasileiras utiliza, em geral, um método que se divide nas etapas de definir as diretrizes da estratégia, modelar a situação presente, estudar e analisar os processos modelados, elaborar as diretrizes para o redesenho dos processos e, por fim, remodelar esses processos (Santos, Cameira, Clemente, & G., 2002). Dentre os modelos existentes pode-se destacar o McKinsey 7S, que desmembra a organização em estrutura, estratégia, sistema, estilo, funcionários, e habilidades, todos convergindo para valores compartilhados (Dutra, 2005); o modelo 6 caixas de Weisbord, que separa o projeto em propósito, estrutura, relacionamentos, recompensas, mecanismos auxiliares, e liderança (Verghese, 2007); e a rede fractal de McMillan, que planeja a organização baseando-se num modelo biológico de câmaras e artérias (McMillan, 2002).

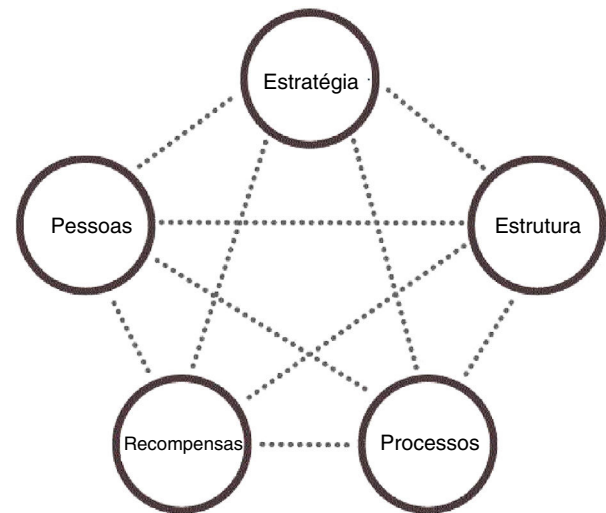
Dentre os modelos estudados observa-se, também, as 5 vias de Kilmann, o AQAL de Wilber, o de performance e mudança organizacional de Burke-Litwin, e a inteligência organizacional de Falletta (Lamb, 2013). Todavia, o modelo selecionado como base de projeto organizacional para este estudo é o modelo estrela de Jay Galbraith.

### O modelo estrela

Galbraith et al. (2011) propõem um padrão de projeto organizacional que contempla estratégia, estrutura, processos laterais, recompensas e pessoas, ao qual chamam modelo estrela. Assim, cada um desses elementos é uma ponta da estrela de seu modelo e deve ser projetado conforme a sua proposta.

A estrela de 5 pontas do modelo estrela (fig. 1) ilustra o direcionamento do projeto organizacional: um vértice indica a estratégia como direção; outro, a estrutura como a organização do poder; a terceira ponta mostra os processos de fluxo de materiais e informação, e a cadeia de valor; na outra ponta, as recompensas às pessoas, como forma de motivar e realizar os objetivos estratégicos; e, por fim, a ponta dos recursos humanos a serem geridos pela organização (Lima, 2001). Embora todos os elementos do modelo estrela sejam interligados e se influenciem diretamente, é possível utilizar e aplicar cada ponta individualmente, de acordo com a necessidade do projeto.

O modelo estrela pode ser empregado para condução de um conjunto de análises referentes ao projeto organizacional. Um exemplo é a sua utilização para a descrição de como o Big Data pode impactar nos elementos centrais de uma organização (estratégia, pessoas, estrutura, sistema de recompensas e processos) (Galbraith, 2014). Outro trabalho busca identificar problemas no projeto organizacional, considerando, inclusive o modelo estrela (Levin, 2005). Golden (2006), por sua vez, propõe um modelo para a líderes da



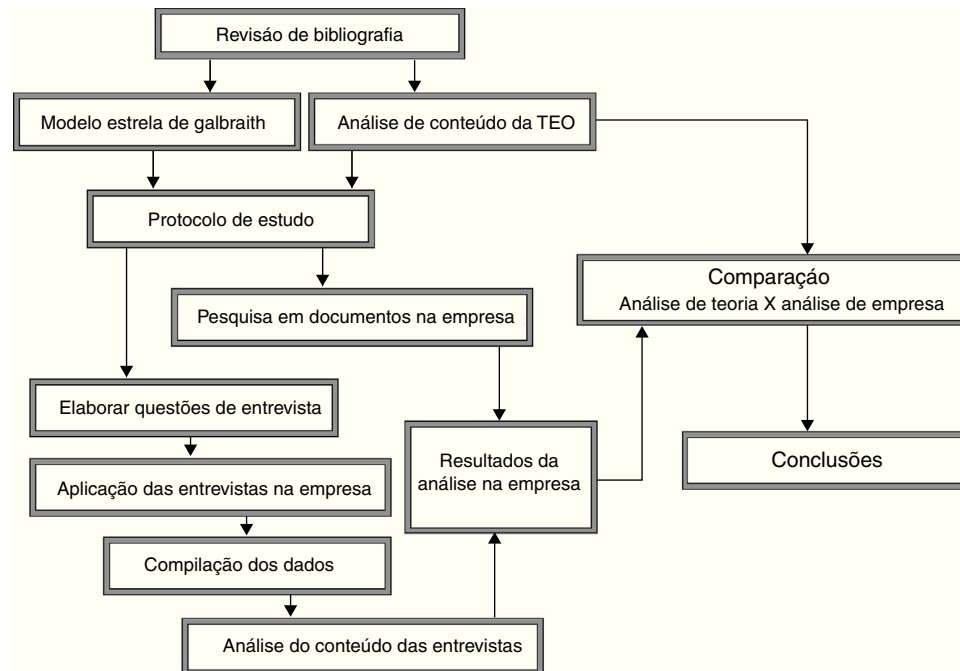
**Figura 1 – Modelo estrela.**  
Fonte: Galbraith et al. (2011).

área de healthcare, baseado no modelo estrela. Uma outra aplicação do modelo estrela refere-se a um estudo de caso desenvolvido em uma pequena empresa de hortaliças, a fim de propor melhorias organizacionais para o seu projeto organizacional (Arend, Tomaszewski, Veit, Lima, & Trapp, 2014).

Nesse sentido, o desenvolvimento de cada ponta do modelo estrela pode utilizar uma filosofia organizacional como a TEO. Essa filosofia organizacional pode oferecer os conceitos e princípios necessários para elaboração do projeto organizacional.

### Procedimentos metodológicos

Conforme Dresch, Lacerda e Cauchick Miguel (2015) o estudo de caso é um método de pesquisa indicado quando os objetivos da investigação são de natureza exploratória/descritiva, como nesse trabalho. O estudo de caso tem princípio pela revisão da bibliografia e da base conceitual a respeito do tema de pesquisa (Lacerda, Dresch, Proença, & Antunes Jr., 2013). Neste caso, a revisão fundamentou-se, especialmente, na análise do conteúdo da TEO realizada por Lamb (2013). Os resultados da análise e o estudo do modelo estrela permitiram elaborar um protocolo de estudo de caso, a partir do qual foram realizadas as entrevistas e pesquisas em documentos na empresa estudada. De posse das análises das entrevistas e documentos, foi possível compará-los com os resultados da análise de conteúdo da bibliografia, gerando as discussões e conclusões da pesquisa. A seguir, na figura 2, será apresentado o detalhamento do método de trabalho utilizado. O método de trabalho foi desenvolvido com o intuito de explicitar, claramente, cada uma das decisões tomadas pelos pesquisadores para condução da pesquisa (Dresch, Lacerda, & Antunes Jr., 2015).



**Figura 2 – Método de trabalho.**  
**Fonte: elaborado pelos autores.**

### Coleta de dados

A unidade de análise (amostra) escolhida é a Braskem S.A., petroquímica pertencente ao grupo Odebrecht. O fato de a Braskem ser uma empresa do ramo petroquímico torna possível avaliar o quanto a TEO – desenvolvida inicialmente para a construção civil – foi adaptada ao projeto de uma organização distinta do inicialmente previsto pelo seu autor. Devido à magnitude da empresa, os dados foram coletados na central de matérias-primas do Rio Grande do Sul – Braskem UNIB 2 RS – que conta com 850 integrantes (Beuter Jr., Rocha, & Cidade, 2015).

A decisão de quais dados coletar parte dos resultados da análise de conteúdo de Lamb (2013), a partir da qual são formuladas as questões aplicadas em entrevistas. Essas entrevistas foram gravadas ou redigidas, conforme a conveniência do entrevistado. Além disso, foram aplicadas em diferentes níveis hierárquicos, em integrantes da Braskem com diferentes tempos de contrato. Foram aplicadas entrevistas junto a 80 integrantes de nível operacional dentre técnicos, engenheiros e cargos administrativos sem posição de liderança, e com 8 integrantes de nível gerencial, que podem incluir líderes técnicos, coordenadores, gerentes e diretores. Dessa forma, a amostragem fica em torno de 10% das pessoas que integram a unidade de análise.

A base teórica para a realização do estudo de caso e formulação das questões aplicadas junto aos entrevistados foi a análise da teoria da TEO feita por Lamb (2013). A partir das suas conclusões, busca-se responder as seguintes questões:

- Como o programa de ação integra as 5 pontas do modelo estrela?
- Qual o papel do líder na construção da estrutura e na formulação da estratégia?

- Como a TEO define cada ponta do modelo estrela em função do comportamento e da atitude das pessoas?
- Como é o sistema de recompensas baseado no programa de ação e como depende do acompanhar, avaliar, julgar?
- Em que sentido a estratégia da organização depende da relação entre pessoas e estrutura? E da estrutura com o cliente?
- Como é desenhada a estrutura da organização a partir do princípio GEPE?
- Como é aplicado na prática o conceito de pequena empresa direcionada a um cliente individual, em especial na indústria petroquímica?
- Qual a relação do líder com o cliente e o impacto dessa relação na estratégia?
- Como a estrutura é desenhada seguindo o princípio de descentralização?
- De que forma o programa de ação, o empresário e a delegação/descentralização moldam a cultura da organização?

A fim de responder às questões propostas, a tabela 1 foi elaborada com as perguntas utilizadas nas entrevistas. Nesse quadro também estão detalhados os papéis dessas perguntas para a pesquisa como um todo.

Após realizada a coleta de dados da entrevista, as devidas análises foram conduzidas. As técnicas utilizadas para análise estão detalhadas na seção a seguir.

### Análise dos dados

A estratégia analítica empregada é a de confrontar os dados coletados com a teoria obtida na análise de Lamb (2013). O estudo de caso em questão emprega a técnica de classificar os dados em categorias e dispor os resultados em quadros, a fim

**Tabela 1 – Entrevista**

Deduções da análise	Questões	Objetivo na pesquisa
O programa de ação une os conceitos de líder, liderado, empresário, cliente, e grande empresa com espírito de pequena empresa	1- De que forma a estratégia organizacional está inserida no <i>programa de ação</i> ?	Analisar a influência do conceito de programa de ação nas 5 pontas do modelo estrela – estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas
Líder é o conceito principal da TEO	2- Que relação tem o <i>programa de ação</i> com a estrutura da organização? 3- Como o <i>programa de ação</i> é utilizado pelo sistema de comunicação? 4- A estratégia da organização depende de alguma forma do conceito de <i>líder</i> ? 5- Que relevância tem o <i>líder</i> no desenho da estrutura organizacional?	Verificar como o líder participa da estratégia e da estrutura organizacional
A TEO trata principalmente do comportamento humano na organização	6- Que importância tem a gestão de pessoas na estratégia da organização?	Analisar os conceitos da ponta pessoas do modelo estrela
As equipes de apoio e sistemas de comunicação são construídos em função dos clientes e do conceito de parceria	7- Como o <i>cliente</i> influencia a construção das equipes de apoio e do sistema de comunicação da organização?	Verificar os conceitos da ponta processos laterais do modelo estrela
O sistema de recompensa é essencialmente financeiro, e baseia-se no acompanhar, avaliar, julgar	8- De que forma o conceito de <i>acompanhar, avaliar, julgar</i> é utilizado no sistema de recompensas?	Pesquisar os conceitos relativos à ponta recompensas do modelo estrela
A estratégia é baseada no cliente e seu relacionamento com o líder/empresário	9- A relação entre <i>líder</i> e <i>cliente</i> faz parte da estratégia organizacional?	Estudar os conceitos da ponta Estratégia do modelo estrela
A marca grande empresa com espírito de pequena empresa influencia diretamente a estrutura organizacional	10- De que forma a marca « <i>Grande Empresa com Espírito de Pequena Empresa</i> » é refletida no desenho da estrutura da organização?	Analisar os conceitos da ponta estrutura do modelo estrela
O cliente faz parte da estrutura, ligando-se sempre ao empresário de acordo com a marca «Grande Empresa com Espírito de Pequena Empresa»	11- Como o conceito de <i>pequena empresa voltada para um cliente específico</i> é utilizado na Braskem?	Verificar os conceitos da ponta estrutura do modelo estrela
A estrutura é construída com base no conceito de descentralização e em função do cliente	12- A estrutura da organização é baseada no princípio da <i>descentralização</i> ?	Estudar os conceitos da ponta estrutura do modelo estrela
Os conceitos de delegação, descentralização, empresário e programa de ação moldam a cultura Odebrecht, e se relacionam de alguma maneira com os demais conceitos da TEO	13- Que influência tem o <i>programa de ação</i> na construção e disseminação da cultura organizacional? 14- De que maneira o conceito de <i>empresário</i> faz parte da cultura da organização? 15- Como o conceito de <i>delegação</i> influencia a cultura organizacional?	Analisar os conceitos da ponta pessoas do modelo estrela

Fonte: elaborado pelos autores.

de facilitar a análise (Yin, 2010). Após a aplicação das técnicas necessárias, os resultados da análise podem ser comparados à teoria, quando então se identificam concordâncias e conflitos (Oliveira, Maçada, & Goldoni, 2006).

Para que os dados pudessem ser analisados conforme as técnicas de Bardin (1993), o software Atlas.ti foi utilizado. Esse software oferece uma série de técnicas de marcação de texto e contagem de indicadores, que permite diferentes análises qualitativas (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Assim, cada segmento da entrevista com um significado equivalente a uma lista pré-determinada (termos da TEO) foi marcado e depois relacionado com os demais, e a contagem e visualização dessas marcações permitiu a realização de inferências e conclusões. Para a definição de cada código de análise no software, foram utilizados os capítulos do livro de Odebrecht (2011), da mesma forma que na análise qualitativa de Lamb (2013).

## Apresentação e análise do caso

O estudo de caso foi aplicado na Braskem, empresa que possui receita bruta de R\$ 54 bilhões (aproximadamente US\$ 174), 7.995 integrantes e 40 unidades industriais, sendo 29 no Brasil (Braskem, 2016). A empresa compartilha os valores oriundos da Odebrecht, controladora da empresa. Esse é, portanto, o cenário no qual as entrevistas foram aplicadas.

### Análise das entrevistas

A análise das respostas da primeira questão da entrevista mostra que, apesar da pergunta referir-se apenas a estratégia e programa de ação, muitos outros termos da TEO são lembrados e relacionados, como cliente, líder, liderado e estrutura. Além disso, as respostas demonstram a inserção

da estratégia no programa de ação, que é usado justamente para sua disseminação na organização.

As respostas relevantes obtidas para a segunda questão indicam que a relação entre o programa de ação e a estrutura organizacional não aparece de maneira clara aos entrevistados. Apesar disso, não houve resposta negativa, apontando que a relação entre programa de ação e estrutura é percebida na organização, ainda que de maneira confusa.

A terceira questão tem respostas que evidenciam a relação entre a estratégia e programa de ação, ainda que a pergunta aborde, na verdade, o sistema de comunicação. É possível inferir, portanto, que o programa de ação é utilizado, nesse contexto, apenas na comunicação da estratégia entre os níveis da organização.

A quarta e a quinta questões foram elaboradas para se obterem informações relativas à influência do líder na organização. As 2 pontas do modelo estrela abordadas – a estratégia na questão quarta e a estrutura na questão quinta – são escolhidas por não estarem claramente relacionadas com o líder na TEO, e por reunirem, ainda que indiretamente, as demais pontas.

Como resultado, é possível inferir que existe conexão entre líder e estratégia, conforme inferido na análise de conteúdo realizada por Lamb (2013). Quando a TEO afirma que o centro da estratégia são as pessoas, está considerando a realização das metas da organização como que dependentes do líder. Isso reforça a posição central desse elemento na TEO.

Por sua vez, os entrevistados percebem também a ligação do líder com a estrutura organizacional. Conforme visto nas respostas, não parece concebível a realização de um desenho da organização que não envolva o líder, sendo que muitas vezes a estrutura é construída em torno dele, constituindo assim a *pequena empresa* da TEO. É provável, portanto, que muitos termos ficariam sem sentido caso não se considerasse a dependência e relação com o líder, e a atuação que dele é esperada na organização.

As respostas à sexta questão da entrevista indica que a gestão de pessoas é elemento primário na TEO e na organização. No entanto, a ligação da estratégia com as pessoas parece ser melhor percebida pelo nível gerencial, enquanto que as respostas do nível operacional focam em itens específicos da vivência na empresa. Isso não refuta a inferência de Lamb (2013), antes demonstra a diferença de visão entre os níveis da organização em relação à estratégia organizacional. Possivelmente, a TEO não exige percepção estratégica dos integrantes nos âmbitos inferiores da hierarquia da empresa.

Na sétima questão, os entrevistados mostram que os processos laterais têm, na TEO, objetivo de melhor atender às expectativas do cliente. Dessa forma, o sistema de comunicação e as equipes de apoio são construídos com foco no produto final e no atendimento ao cliente, pois são as 2 maneiras da organização servir a este último.

As respostas à oitava questão confirmam que o sistema de recompensas está ligado ao conceito de *acompanhar, avaliar, julgar*, conforme a análise da TEO (Lamb, 2013). Ademais, percebe-se também que o sistema de recompensas e o conceito de *acompanhar, avaliar, julgar* estão ligados entre si pelo programa de ação. O fato desse último ter sido citado em várias respostas ressalta sua importância também para a ponta de recompensas do modelo estrela.

A questão nona da entrevista foi elaborada para verificar se a estratégia é baseada no cliente e em sua ligação com o líder. As respostas – não obstante apresentarem relação com os termos da inferência da análise de conteúdo – não esclarecem se a estratégia é dependente ou baseada na relação entre líder e cliente. Mostram, no entanto, que a relação existe no sentido do líder desenvolver essa relação justamente para atender as metas estratégicas da organização, o que difere em parte do inferido na análise de conteúdo.

A décima questão tem o objetivo de verificar, na organização, a conclusão da análise de Lamb (2013) referente à ligação entre a estrutura e os conceitos de *grande e pequena empresa*. Conforme verificado, o desenho de cargos e funções não parece ser influenciado diretamente pela marca GEPE, pois ela reflete especificamente a divisão da organização em unidades de negócio. Todavia, essa divisão acaba, por fim, sendo utilizada para definir a macroestrutura de cargos dentro da empresa.

A análise das respostas para a décima primeira questão mostra que o conceito de pequena empresa da TEO sofre adaptações de acordo com o ramo de atuação da empresa. Assim, esse termo não é aplicado exatamente conforme originalmente planejado por Odebrecht (2011) para a construção civil, pois pode inviabilizar negócios diferentes. Na indústria petroquímica, portanto, a pequena empresa é construída não apenas em relação ao cliente, mas também relação aos parceiros internos, ou seja, às demais pequenas empresas. Isso não exclui a aplicação do conceito do projeto organizacional, mas o adapta para as necessidades do negócio.

A questão 12 da entrevista se refere ao princípio da descentralização na TEO. As respostas mostram que esse princípio é confundido com o conceito de delegação, o que leva a crer a organização os utilize com certa interdependência entre ambos. Também é visto que a aplicação da descentralização não é percebida por todos na organização.

As respostas à questão 13 da entrevista permitem inferir que o programa de ação influencia na cultura organizacional apenas no sentido de formalizar certos quesitos, principalmente em conceitos e princípios da TEO. Exemplo disso é o termo *empresário*, encontrado em uma das respostas. Portanto, o programa de ação traduz em metas tangíveis alguns valores da cultura organizacional, facilitando sua aplicação e avaliação nas pessoas.

Quanto à questão 14, as respostas demonstram que o conceito de *empresário* é percebido em toda organização como parte da cultura. Pelas informações obtidas, é possível mesmo afirmar que o conceito é um dos pilares da cultura organizacional. Assim, os valores da TEO são sugeridos como modelo de atitude do *empresário*, orientando, portanto, o comportamento de todos os integrantes da empresa.

As respostas à questão 15, por sua vez, mostram que o conceito de delegação está unido ao líder e *empresário*, pertencendo assim à cultura da organização. Por isso, a delegação influencia principalmente a relação entre o líder e o liderado, moldando assim a cultura de relações hierárquicas da empresa.

A partir dos dados obtidos com as respostas a todas as perguntas da entrevista, a primeira análise possível de ser realizada é a diferenciação entre as respostas de cada nível hierárquico. Isso permite uma verificação de divergências ou

convergências dentro da própria prática organizacional, conforme percebido pelos entrevistados em cada cargo.

### Divergências entre níveis hierárquicos

Algumas das questões de entrevista apresentam, em suas respostas, diferenças significativas entre as percepções do nível gerencial e operacional. A observação dessa discrepância pode identificar aplicações incompletas da TEO, ou conceitos e princípios que são válidos apenas para determinado nível hierárquico ou, então, apenas uma falta de conhecimento e percepção dos entrevistados em certo nível.

Com as informações obtidas nas entrevistas, é possível inferir que o nível gerencial trata da relação da estratégia com o líder sob o ângulo deste último, enquanto o nível operacional percebe a questão com a visão do liderado. Esse fato é explicado, em parte, pela própria posição hierárquica dos entrevistados, que necessariamente influencia sua visão da organização. Entretanto, também mostra que o liderado percebe pouco o papel do líder na estratégia nas esferas mais elevadas da empresa.

De acordo com as respostas, percebe-se que o nível gerencial relaciona a ponta pessoas com a ponta estratégia do modelo estrela de uma forma geral e abrangente. Por sua vez, o nível operacional responde à questão com itens específicos em que a gestão de pessoas influencia a estratégia na organização. Assim, os níveis hierárquicos mais baixos parecem perceber estritamente o que lhe causa impacto, em detrimento de uma visão mais ampla da questão na empresa.

A questão 11 indica que o nível operacional percebe a questão da pequena empresa unicamente em relação ao cliente externo. O nível gerencial, por sua vez, ressalta a necessidade da relação entre pequenas empresas, na chamada parceria interna. De fato, essa relação interna na organização é percebida como vital entre os líderes e gerentes, inclusive para viabilizar a implantação do conceito na indústria petroquímica.

Enfim, a questão 12 permite visualizar que o nível operacional, ao contrário do gerencial, não identifica claramente o princípio da descentralização em aplicação na organização. Isso leva a crer que esse princípio é pouco aplicado nos níveis hierárquicos mais baixos, ou que não é clara a forma como é utilizado na empresa, especialmente nos setores operacionais.

Portanto, é necessário considerar as divergências entre as respostas de cada nível hierárquico para a obtenção de conclusões no estudo das entrevistas. Além disso, técnicas de análise similares às utilizadas por Lamb (2013) para analisar a teoria são aplicadas para aprofundar a compreensão e análise das entrevistas.

### Análise conjunta das respostas

Do mesmo modo que a técnica de Bardin (1993) foi aplicada aos livros da TEO por Lamb (2013), também pode ser utilizada para analisar as respostas obtidas a partir da realização de entrevistas. Assim, podem-se encontrar padrões, ordenações, ou termos que evidenciem sentidos obscuros ou faltantes ao conteúdo das respostas.

A tabela 2 mostra uma classificação inicial do conteúdo das entrevistas, com a lista das palavras mais utilizadas nas

**Tabela 2 – Palavras mais utilizadas nas respostas à entrevista**

Palavra	Quantidade
Líder	33
Empresa	32
Programa de ação	28
Organização	24
Estratégia	19
Cliente	14
TEO	12
Comunicação	11
Metas	11
Pessoas	11
Cultura	10

Fonte: elaborado pelos autores.

respostas. É possível perceber que líder é o termo com maior quantidade, o que já havia ocorrido na análise de conteúdo dos livros da TEO. Por isso, a constatação de importância do líder verificada na teoria é também percebida e confirmada na prática da organização.

Além do líder, alcança destaque entre as palavras mais utilizadas (tabela 2) o programa de ação, que também é um conceito da TEO. Nota-se que a realidade da organização comprova a teoria nesse ponto, já que o programa de ação é um conceito central na TEO (Lamb, 2013). Desse modo, o termo revela sua importância na teoria e na prática, demonstrando que ambas convergem nesse ponto.

A tabela 2 exhibe também – dentre os termos que correspondem a conceitos da TEO – a estratégia e o cliente entre as palavras mais utilizadas, bem como comunicação, pessoas e cultura. Todos esses termos são, portanto, percebidos e considerados pelos entrevistados como pertencentes à prática organizacional, e pode-se concluir que estão presentes no projeto da organização estudada.

Outra análise passível de ser realizada com as respostas das entrevistas é a de coocorrências de termos. Pode-se, assim, verificar os conceitos que estão relacionados, segundo a visão dos integrantes da organização. A tabela 3 elenca as principais correlações encontradas com uso do software Atlas.ti.

**Tabela 3 – Co-ocorrências entre termos nas entrevistas**

Termo A	Termo B	Quantidade
Líder	Liderado	15
Líder	Programa de ação	12
Líder	Estratégia	10
Liderado	Programa de ação	9
Líder	Cliente	7
Estratégia	Cliente	6
Cultura	Empresário	4
Cultura	Programa de ação	4
Estratégia	Programa de ação	4
Cultura	Delegação	3
Líder	Grande empresa pequena empresa	2
Recompensa	Programa de ação	2

Fonte: elaborado pelos autores.

Dentre os termos que apresentam maior quantidade de coocorrências, destaca-se o líder, que está presente em 4 das 5 primeiras. Novamente comprova-se a importância desse conceito para a TEO, sendo que muitos termos relacionam-se com dependência ou associação ao líder. O que se verifica na prática é o mesmo que nas conclusões teóricas da análise de Lamb (2013).

Quanto ao programa de ação, novamente percebe-se que está presente entre as correlações mais frequentes, demonstrando sua importância e relevância na organização. Confirmam-se, assim, as inferências que colocam esse conceito como centro da TEO e do projeto organizacional (Lamb, 2013). A partir destes dados e dos já descritos, é possível realizar inferências e induzir resultados.

## Discussão dos resultados

Os dados obtidos nas entrevistas permitem verificar que até mesmo conceitos pouco claros na TEO – conforme a análise teórica – são vistos na prática, o que comprova sua aplicação no projeto da organização. Embora as percepções entre os níveis hierárquicos da organização apresentem divergências, os resultados obtidos tendem a corroborar a análise da teoria.

As 3 primeiras perguntas que abordam o programa de ação comprovam que o mesmo está no centro da organização. Portanto, as pontas do modelo estrela são unidas por esse elemento da TEO, que serve de vínculo entre os componentes do projeto organizacional e a TEO.

Por sua vez, o líder, abordado na quarta, quinta e, também, na nona questão, é visto nas entrevistas com a importância que se esperava dentro da organização. Assim, o líder é o elemento do qual dependem todos os demais e a aplicação de cada conceito da TEO no projeto organizacional está relacionada com a sua atuação.

Um conceito que na TEO é essencial é o cliente, que é tema das questões 7, 9 e 13. Esse foi o elemento que provocou maior dificuldade aos entrevistados em relacionar a prática com a teoria, que afirma que a estratégia e a estrutura também se baseiam nesse conceito. Mesmo assim, os entrevistados percebem a importância do cliente e de sua relação com o líder na prática organizacional.

A marca GEPE é o tema das questões 10 e 11. Assim, os entrevistados do nível gerencial percebem mais claramente o modo de aplicação desse conceito, enquanto o nível operacional visualiza com dificuldade. Conclui-se que, para observar a aplicação do conceito na organização, é necessária uma visão abrangente da mesma, que supere a simples divisão de setores e unidades.

A relação entre pessoas e estratégia é diretamente tratada na sexta questão da entrevista. As respostas demonstram coerência com a conclusão da análise de conteúdo de Lamb (2013), ainda que haja divergência entre os níveis hierárquicos. Entretanto, é justamente o nível gerencial – responsável pela gestão de pessoas – que possui maior contato com o planejamento estratégico da organização, o que explica a melhor percepção da relação entre as 2 pontas do modelo estrela tratadas nessa questão.

A ponta denominada Estrutura pelo modelo estrela é abordada nas questões 2, 5 e 12, e indiretamente na questão

7, onde é relacionada com a ponta processos laterais. De modo geral, percebe-se que a estrutura da Braskem está de acordo com a teoria da TEO analisada por Lamb (2013), embora adaptações tenham sido realizadas na empresa. Assim, tanto a estrutura quanto os processos laterais são adequados para as particularidades do ramo econômico em que a organização atua.

A ponta recompensas é abordada na questão 8. Embora o tema esteja claro na teoria, a análise de conteúdo de Lamb (2013) e a entrevista ressaltam o uso da prática chamada acompanhar, avaliar, julgar. É significativo, também, que o termo recompensa seja substituído, tanto nas respostas quanto na TEO, pelo termo partilha, que já transmite o caráter financeiro do sistema de recompensas da organização. Essa prática alinha-se também com a proposta de Galbraith et al. (2011) para essa ponta do seu modelo estrela.

As 3 últimas questões, que tratam da cultura organizacional, apresentaram menor clareza nas respostas. A dificuldade reside na falta de uma definição objetiva de cultura pelos entrevistados, pois há percepção dos termos analisados, como delegação, empresário e programa de ação. Todavia, ainda que subjetivamente, os entrevistados percebem a influência de cada conceito na cultura organizacional.

Portanto, os dados obtidos por meio das entrevistas demonstram que várias conclusões obtidas com a análise de conteúdo de Lamb (2013) se comprovam na prática organizacional. Prova disso é que não foi encontrada resposta às perguntas que contradissesse a teoria. Portanto, o estudo de caso comprova praticamente todas as conclusões da análise de conteúdo realizada na pesquisa de Lamb (2013), bem como a relevância de suas inferências para o projeto de organizações.

## Propostas ao projeto de organizações

As conclusões obtidas a partir da análise de conteúdo de Lamb (2013) e do estudo de caso permitem construir uma proposta concernente ao projeto organizacional. Assim, qualquer organização pode, a partir do que foi analisado e estudado, ser projetada de acordo com a TEO. Para tanto, o modelo estrela foi redesenhado – conforme a figura 3 – de modo que integre a teoria estudada, mostrando assim os conceitos relevantes da TEO e indicando a ponta aonde devem ser aplicados.

A figura 3, portanto, tem por objetivo mostrar a junção da TEO com o modelo estrela. Além das 5 pontas características – estratégia, estrutura, processos, ecompensas e pessoas –, fazem parte da ilustração os conceitos encontrados nas conclusões do estudo.

A leitura da figura 3 é feita considerando, no interior de cada ponta do modelo, o conceito-chave para sua aplicação na organização. Dessa forma, a estratégia deve se basear no papel do líder; a estrutura deve ser construída a partir do cliente e da melhor maneira de atendê-lo; os processos são implementados através da relação de parceria interna, que se inclui a própria comunicação da organização; as recompensas são dependentes da prática de acompanhar, avaliar e julgar os integrantes; e as pessoas são geridas influenciando o comportamento e a atitude dos liderados.

Existem ainda, na figura 3, termos externos à estrela, que são os conceitos responsáveis por unir diferentes pontas do





**Figura 3 – TEO incorporada ao modelo estrela.**

Fonte: elaborado pelos autores.

modelo. Assim, a estratégia e a estrutura devem seguir o conceito de GEPE, o que deve influenciar as metas e o desenho da organização. A relação entre estrutura e processos, por sua vez, é marcada pelo princípio da descentralização, que orienta como os últimos devem ser posicionados dentro da primeira.

Ainda sobre conceitos externos à estrela (fig. 3), a estratégia se une às pessoas pelo conceito de empresário. Isso indica como a estratégia deve ser utilizada na organização pelos liderados e como o conceito de empresário deve auxiliar o planejamento estratégico relativo à gestão de pessoas. Esta última está ligada à ponta recompensas pelo termo partilha, indicando como o sistema de recompensas opera focando resultados obtidos pelos integrantes da organização.

Enfim, a ponta recompensas está unida à ponta processos pelo conceito da delegação, indicando a origem da avaliação dos resultados dos integrantes dos processos da empresa, que resultam na partilha. Assim, é pela delegação que as pessoas recebem responsabilidade pela tarefa empresarial e podem, assim, ser avaliadas e julgadas.

Constam também, na figura 3, linhas de relacionamento entre os conceitos internos das 5 pontas. Isso demonstra a dependência e a comunicação entre esses conceitos e a influência que cada um exerce sobre o outro. Dessa forma, o líder é ligado ao liderado (relação interna à organização) e ao cliente (relação externa à organização). Por sua vez, o liderado é ligado à ponta recompensas pelo conceito de acompanhar, avaliar, julgar e o cliente é ligado à ponta processos pelo conceito de parceria, que define como é construído o apoio e a comunicação com o cliente.

Por fim, no centro da estrela está o programa de ação, unindo todos os conceitos e pontas da estrela. Conforme verificado na análise de conteúdo e no estudo de caso, é pelo programa de ação que todas as pontas se relacionam, que

os conceitos são aplicados, e que os princípios são avaliados e integrados à cultura. Somado a isso, e ainda conforme as conclusões anteriores, o líder aparece no topo da estrela. A tabela 4 apresenta um padrão de aplicação da TEO no projeto organizacional, considerando os elementos do modelo estrela.

A tabela 4 procurou sintetizar as principais relações existentes entre a TEO e as 5 pontas do modelo estrela. Demonstrando, assim, as conclusões do estudo em relação ao modelo estrela, permitindo a verificação do que a TEO oferece a cada uma das pontas. Por fim, na seção a seguir, serão apresentadas as considerações finais deste estudo.

### Considerações finais

A TEO ainda carece de estudos empíricos que analisem em profundidade a manifestação dos conceitos no contexto organizacional, e a partir da leitura e da ação dos agentes organizacionais. Essa pesquisa se inseriu nesse esforço de investigação procurando identificar os principais elementos da TEO do ponto de vista de seu projeto/modelo de organização. Assim sendo, foi utilizado o modelo estrela para posicionar, simultaneamente, os conceitos da TEO em termos teóricos e no contexto real analisado.

Em consequência, essa pesquisa oferece algumas conclusões iniciais (tendo em vista seu caráter exploratório) que identificam contribuições da filosofia de Odebrecht oferecida ao projeto organizacional, conforme a lógica do modelo estrela. Tal aspecto se constitui inovador tanto do ponto de vista das recomendações realizadas por (Galbraith, 2014), quanto dos estudos prévios relativos a TEO.

Dessa forma, alguns resultados merecem destaque. Primeiro, o principal conceito da TEO é o programa de ação, que

**Tabela 4 – Padrão de projeto organizacional**

Estratégia	Estrutura	Processos	Recompensas	Pessoas
O líder/empresário é o elemento principal	É baseada na atuação do líder dentro da hierarquia	São instituídos com foco na necessidade dos clientes	Usa o conceito de acompanhar, avaliar e julgar	A gestão de pessoas influencia todos os componentes da organização
Pessoas estão no centro da estratégia	Segue o conceito de linha, partindo do cliente e chegando ao acionista	Utilizam o conceito de parceria para existirem na organização	É baseada no sistema de méritos por resultado atingido	Participa da estratégia como um dos elementos principais
Deve usar a marca Grande Empresa com espírito de pequena empresa	Usa a marca Grande Empresa com espírito de pequena empresa para se estruturar com base no cliente	As pessoas atuam nos processos laterais seguindo o conceito de delegação	É essencialmente financeiro, servindo-se para isso da «partilha» dos resultados da organização	Os integrantes são geridos com base nos princípios e valores da TEO, através da relação líder-liderado
Utiliza o programa de ação para comunicar e garantir o cumprimento de metas em todos os níveis da empresa	É desenhada com base no princípio de descentralização em todos os âmbitos	O programa de ação contém as responsabilidades de atuação e comunicação entre os integrantes	O programa de ação reúne as métricas de avaliação de cada integrante	O programa de ação une as pessoas às suas metas estratégicas

Fonte: elaborado pelos autores.

é percebido como vínculo entre os elementos da organização em todas as 5 pontas do modelo estrela. Esse aspecto é negligenciado no modelo Estrela e abre espaço para novas reflexões. Em geral, o programa de ação está associado a organizações que se organizam por meio de projetos. Adotar a lógica do programa de ação complementa a interrelação entre processos e pessoas, por exemplo. Adicionalmente, essa lógica pode, ainda, ser desdobrada no reforço da conexão entre o subsistema de pessoas, processos e recompensas. Embora o modelo estrela trate de cada um dos elementos individualmente e a conseqüente necessidade de integração, ainda negligencia ferramentas ou ações que possam reforçar as interações entre os elementos.

Segundo, o líder é um elemento que repercute no conjunto restante dos conceitos, princípios e valores da TEO. No entanto, um aspecto que se diferencia na TEO e contribui para a lógica do modelo estrela é a necessidade de aproximação do líder ao cliente. Assim sendo, não há uma visão da interação organização-clientes, mas da necessidade de desenvolver uma interação líderes-cliente. Essa perspectiva personaliza a organização em relação aos clientes. Originalmente, o modelo estrela (em termos de estrutura organizacional) pode recomendar uma orientação das unidades organizacionais por cliente. Contudo, a personalização da relação não é um aspecto central. Em organizações que atuem na indústria de serviços tal aspecto pode ser determinante tanto para o desenvolvimento de novos negócios, quanto para a manutenção de relacionamentos de longo prazo. Logo, em conjunto com o líder, o cliente é utilizado no projeto para definição dos processos laterais da organização, o que reforça tais características.

Terceiro, a TEO pode contribuir para o projeto organizacional em cada elemento do modelo estrela. Todavia, são necessárias adaptações contingenciais em função da natureza da atividade e do ramo de atuação da organização. Nesse trabalho, não foram identificadas as atividades e ramos nos quais

os conceitos da TEO teriam maiores contribuições. Uma hipótese a ser avaliada é sua maior adequabilidade para a atuação na indústria de serviços. Nesse sentido, historicamente, cabe destacar que a origem da Odebrecht é a construção civil, onde há uma forte vinculação entre o cliente e a organização. Portanto, os princípios da TEO não se constituem regras gerais para o projeto organizacional, mas elementos orientativos que podem enriquecer os argumentos apresentados no modelo estrela.

Por fim, os princípios de descentralizar e delegar, ou dividir a estrutura em pequenas empresas, pode trazer prejuízos a alguns tipos de organização, embora haja formas diferenciadas de aplica-los no projeto organizacional. Portanto, a TEO não pode ser tida como um modelo rígido de regras e ideias a serem aplicadas, mas sim como filosofia que guie a definição de cada elemento do projeto. Em uma orientação da estrutura organizacional voltada a clientes, esses princípios podem ser relevantes fornecendo a flexibilidade, velocidade e confiabilidade necessária para incremento da competitividade da empresa. Eventualmente, para organizações nas quais a interação com os clientes não seja tão importante, esses princípios poderiam ser relativizados em termos de importância.

A partir das adaptações necessárias, o projeto organizacional deve ser adequado à ilustração que mostra a TEO integrada ao modelo estrela (fig. 3) e ao padrão da tabela 4. Desse modo, é possível efetuar comparações entre diferentes empresas que apliquem a TEO, possibilitando uma análise mais complexa de sua efetividade. O aspecto cultural não pode ser negligenciado em nenhuma organização (Lacerda, 2011). Assim sendo, um elemento facilitador é a constituição da cultura da empresa a partir da TEO, nesse contexto os integrantes da organização podem perceber seus princípios e conceitos cotidianamente.

A partir do modelo estrela e da teoria empresarial de Norberto Odebrecht tanto o projeto quanto o reprojeto das organizações podem ser realizados, desde que criticamente

avaliados. Nesse sentido, se procurou esclarecer como os componentes organizacionais podem ser planejados, a partir da TEO no projeto das distintas organizações. Novas pesquisas necessitam ser realizadas para complementar e aprofundar o tema estudado, ao analisar diferentes organizações que se fundamentam nos conceitos da TEO.

Em termos de novos estudos, a TEO poderia ser avaliada no conjunto de outros modelos de projeto organizacional. A avaliação de eficiência das organizações geridas com esses princípios de gestão comparativamente a outras organizações poderia ser realizada. A própria inferência causal em uma organização que adote os princípios e conceitos da TEO poderia ser avaliada. Estudos comparativos entre as diversas organizações que compõem o grupo Odebrecht poderiam, também, ser realizados para avaliar o efeito do setor econômico na organização. Ainda, a análise da TEO a partir da teoria

das configurações (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000) e no papel do gestor (Mintzberg, 2011) poderiam contribuir para sua melhor compreensão. Enfim, há um horizonte de pesquisas a partir de uma abordagem de gestão desenvolvida no contexto brasileiro (potencialmente similar a outras economias emergentes).

### Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

### Apêndice.

Tabelas A1–A15

**Tabela A1 – Respostas à questão 1**

Respostas no nível gerencial	Respostas no nível operacional
«Estratégia da organização é atender o cliente.»	«A estratégia está inserida nos itens do programa de ação, no formato de metas pactuadas que vão de encontro à estratégia da empresa.»
«A TEO aplica o alinhamento estratégico líder-liderado (ciclo de planejamento estratégico).»	«A estratégia organizacional se apresenta no programa de ação através das ações pactuadas entre líder e liderado.»
«O líder apresenta a estratégia do ciclo de negócios aos seus liderados.»	«O programa de ação contém, como item estratégico, a formação de sucessor nos cargos da organização.»
«O planejamento estratégico contempla também a estrutura para atender o cliente.»	
«Toda passagem do planejamento estratégico do líder ao liderado, até o nível operacional, se traduz no que chamamos de programa de ação.»	
«Cada integrante, realizando seu programa de ação, preenche um pedaço do quebra-cabeça que vai atender a estratégia da empresa.»	
«A TEO prega que a estratégia seja desmembrada em níveis simples o suficiente para que cada integrante, ao cumprir seu programa de ação, haja de modo a cumprir as metas estratégicas da empresa.»	
Fonte: elaborado pelos autores.	

**Tabela A2 – Respostas à questão 2**

Respostas no nível gerencial	Respostas no nível operacional
«No programa de ação está delineada a estrutura, uma vez ela é levada a todos os líderes e liderados da organização.»	«Há uma relação existente entre um determinado nível e seu nível subsequente através da relação líder-liderado.»
«O programa de ação depende da estrutura no sentido de sua aplicação, sendo levado do líder ao liderado até percorrer toda a linha da organização.»	«Sua relação é que o programa de ação é desenvolvido e pactuado entre líder e liderado, desde o topo da hierarquia até as funções técnicas, obedecendo à hierarquia estabelecida na estrutura organizacional.»
Fonte: elaborado pelos autores.	

**Tabela A3 – Respostas à questão 3**

## Respostas no nível gerencial

- «No ciclo de comunicação, as mudanças de estratégias são comunicadas através do PAAJ.»
- «O ciclo de acompanhamento é algo a ser melhorado, garantindo que todos passem por ele.»
- «Na TEO o acompanhamento possui frequência mensal, mas, na organização, até 2 meses é um bom prazo.»
- «No sistema de comunicação, quando se realiza o fechamento do programa de ação anual, o conceito da TEO é que o líder explique a importância dos elementos estratégicos.»
- «O programa de ação tem de ser, na sua construção e execução, um canal frequente de comunicação entre líder e liderado.»

## Respostas no nível operacional

- «O sistema de utiliza o programa de ação como meio oficial de transmissão das metas estratégicas da organização.»
- «O programa de ação exige que seja aplicada a chamada pedagogia da presença, que é a comunicação presencial entre líder e liderado.»
- «A comunicação da visão, missão e estratégia da empresa, bem como necessidades dos clientes, é feita através do programa de ação.»

Fonte: elaborado pelos autores.

**Tabela A4 – Respostas à questão 4**

## Respostas no nível gerencial

- «O líder participa da elaboração da estratégia.»
- «O líder é fundamental na construção da estratégia da organização.»
- «O líder deve enxergar como o relacionamento com clientes e mercado se desdobra dentro da organização.»
- «O papel do líder é fundamental no processo de comunicação e alinhamento.»
- «O conceito de líder é de pessoas capazes, pela sua virtude de liderar, de influenciar pessoas em torno de um objetivo ou resultado.»

## Respostas no nível operacional

- «A estratégia da organização é elaborada por pessoas de nível hierárquico mais elevado e cabe a elas repassarem essa estratégia para os níveis inferiores da hierarquia pela figura do líder.»
- «A estratégia se baseia no conceito de líder para definir, pactuar e cobrar as metas estabelecidas.»
- «A estratégia tem como regra ao liderado reportar-se sempre ao líder direto, sem pular a ordem.»
- «A estratégia usa o líder para transferir e centralizar informações, e usá-lo como referência da unidade ou grupo de trabalho.»

Fonte: elaborado pelos autores.

**Tabela A5 – Respostas à questão 5**

## Respostas no nível gerencial

- «A UNIB é tida como uma pequena empresa na Braskem, e o líder da UNIB é o elo entre as demais pequenas empresas.»
- «O conceito de pequena empresa oferece, na petroquímica, o risco de perda de sinergias, e é função dos líderes prevenir esse risco na estrutura.»

## Respostas no nível operacional

- «O líder tem um papel relevante, pois cabe a ele estruturar os cargos e funções, os quais ele lidera.»
- «O líder possui grande relevância, visto que as informações e ordens da organização são realizadas sempre de líder para liderado.»

Fonte: elaborado pelos autores.

**Tabela A6 – Respostas à questão 6**

## Respostas no nível gerencial

- «Existe uma parte do planejamento estratégico toda voltada à gestão de pessoas.»
- «A TEO traz a ideia muito forte de que as pessoas estão no centro.»
- «Todo planejamento estratégico tem ações voltadas para pessoas.»
- «A gestão de pessoas é um item central da estratégia da organização.»

## Respostas no nível operacional

- «A gestão de pessoas está ligada a figura do líder, que deve gerir sua equipe de acordo com as metas pactuadas que visam cumprir os requisitos para que a empresa vá de encontro a suas metas estratégicas.»
- «Vejo que a gestão de pessoas visa manter o grupo sempre atualizado quanto aos acontecimentos da empresa.»
- «A gestão de pessoas trabalha para que todos evoluam dentro de suas carreiras e ao mesmo tempo dar retorno para a empresa em forma de melhores práticas, empenho na realização de suas tarefas, etc.»
- «A gestão de pessoas se ocupa também em manter o conhecimento explícito ao alcance de todos, de maneira atualizada, fazendo as pessoas trocarem informações e conhecimento tácito a fim de não perdê-lo com o tempo.»

Fonte: elaborado pelos autores.

**Tabela A7 – Respostas à questão 7**

Respostas no nível gerencial	Respostas no nível operacional
<p>«Não existe estrutura de apoio que se justifique se não for para atender o cliente.»</p> <p>«As áreas de apoio têm de estar alinhadas com o desejo do cliente, dentro do planejamento do negócio.»</p> <p>«A TEO prega claramente que a equipe de apoio tem de servir à linha, ou seja, àquele que produz para o cliente.»</p> <p>«Existem, na Braskem, os gerentes de conta, que têm relação e comunicação direta com o cliente.»</p>	<p>«O cliente é outra unidade da própria empresa.»</p> <p>«O sistema de comunicação é construído de forma a demonstrar a satisfação de clientes com projetos da organização, trazendo assim os clientes para mais próximo dos integrantes.»</p> <p>«As equipes de apoio são formadas para que as unidades principais mantenham o foco em atender os clientes, conforme sua demanda.»</p>
Fonte: elaborado pelos autores.	

**Tabela A8 – Respostas à questão 8**

Respostas no nível gerencial	Respostas no nível operacional
<p>«A participação nos resultados é pactuada de acordo com o plano de ação, que contempla parte do resultado gerado ao cliente pelas ações, gerando a partilha desse resultado.»</p> <p>«O acompanhamento é feito a partir do programa de ação, que no fim do seu ciclo, prevê a avaliação e julgamento do integrante pelo líder, para a partilha dos resultados atingidos pela organização.»</p> <p>«O julgamento é a última etapa do programa de ação, em que o líder verifica se o liderado serve para empresa.»</p> <p>«O planejamento estratégico estima os resultados a serem alcançados e o montante a ser compartilhado com os integrantes, e a forma de garantir que cada um receba o pedaço que lhe cabe é o programa de ação, junto a comunicação entre líder e liderado.»</p>	<p>«Através do programa de ação são estabelecidas as metas avaliadas ao longo de um período e efetuado um julgamento pela pessoa e sua liderança ao final do mesmo período.»</p> <p>«As recompensas dependem do fechamento e da avaliação do programa de ação, que reverte em dinheiro de participação dos lucros da empresa.»</p> <p>«O sistema de recompensas prevê uma avaliação do líder sobre o liderado, com críticas, feedbacks, incentivos, justificativas e a premiação ou não com aumento ou promoção e perdas sobre o programa de ação pactuado.»</p> <p>«Todo integrante, independente do cargo e nível hierárquico, é acompanhado, julgado, e avaliado pelo seu líder, como parte do ciclo do programa de ação.»</p>
Fonte: elaborado pelos autores.	

**Tabela A9 – Respostas à questão 9**

Respostas no nível gerencial	Respostas no nível operacional
<p>«Não adianta desenvolver toda uma estratégia diferente do desejo do cliente.»</p> <p>«A relação líder e cliente vem no sentido de focar no que esse último espera e, a partir daí, desdobrar a estratégia.»</p> <p>«Essa relação entre líder e cliente, na estratégia, passa pelo conceito da TEO de empresariamento.»</p> <p>«Sem dúvida a estratégia é baseada pelo cliente.»</p>	<p>«A estratégia da empresa contém ações que os líderes devem tomar para bem atender os clientes.»</p> <p>«A relação entre cliente e líder é estratégica para a organização, pois direciona os liderados para o atendimento das necessidades dos clientes.»</p> <p>«O líder é o intermediário entre a vontade do cliente e a sua realização dentro da organização.»</p> <p>«O cliente busca o líder diretamente para tratar de suas necessidades e resolvê-las.»</p>
Fonte: elaborado pelos autores.	

**Tabela A10 – Respostas à questão 10**

Respostas no nível gerencial	Respostas no nível operacional
<p>«A UNIB usa a marca grande empresa com espírito de pequena empresa através do conceito de sistema e subsistema.»</p> <p>«Cada unidade é considerada uma pequena empresa, que atende clientes ou, como na Braskem, os parceiros internos, que são as demais unidades que possuem relação.»</p>	<p>«A organização parece, às vezes, dividida em unidades que são gerenciadas de formas diferentes, de acordo com uma mesma base.»</p> <p>«A Braskem tem metas corporativas, que podem ser entendidas como metas da grande empresa, mas deixa a cargo das unidades decidirem como alcançá-las, sendo essas as pequenas empresas.»</p>
Fonte: elaborado pelos autores.	

**Tabela A11 – Respostas à questão 11**

Respostas no nível gerencial	Respostas no nível operacional
«A equipe que forma a pequena empresa funciona de maneira orgânica, tendo seus objetivos, resultados, e partilha de resultados próprios.»	«Na indústria petroquímica o conceito de se voltar para um cliente específico é usado apenas no desenvolvimento de produto, pois não é viável instalar uma unidade específica em todos os locais onde houver clientes.»
«Na petroquímica não é muito diferente da construtora, porém existem conexões que não podem ser cortadas, sob risco de matar a pequena empresa.»	«A Braskem, por ser fornecedora de matéria-prima para outras empresas, só se dirige a um cliente específico quando esse demanda um produto também específico.»
«As pequenas empresas, na petroquímica, têm de estar atentas ao negócio das demais, enxergando o resultado estratégico global da organização.»	«O plástico serve para inúmeras aplicações, e é mais fácil o cliente vir buscá-lo do que a Braskem se dirigir a cada cliente.»
«O conceito de pequena empresa tem de respeitar esses sistemas que estão correlacionados, porque o impacto é muito grande.»	«A Braskem atende cada cliente específico montando equipes de desenvolvimento de tecnologia de produto, direcionadas para as necessidades específicas do cliente.»
«Devido à grande interrelação entre os sistemas, a pequena empresa acaba sendo algo mais abrangente, como a UNIB inteira.»	«Quando é desenvolvido um grande projeto para um cliente específico, a Braskem monta grupos para atender essa demanda, e creio ser esse o mais perto de atender o cliente de forma exclusiva.»
«As decisões tomadas em uma pequena empresa, na petroquímica, impactam nas demais pequenas empresas que se relacionam entre si.»	
«O conceito de pequena empresa, dentro da petroquímica, é possível, é praticado, mas tem de respeitar as fronteiras de uma pequena empresa com abrangência maior do que uma obra, por exemplo.»	
Fonte: elaborado pelos autores.	

**Tabela A12 – Respostas relevantes dadas à questão 12**

Respostas no nível gerencial	Respostas no nível operacional
«A organização trabalha muito com o conceito de delegação planejada, que é um conceito de descentralização, delegando tarefas a pessoas preparadas para tal.»	«O princípio da descentralização é mais visto nas metas e resultados do que na atuação e gestão da empresa.»
«A descentralização é importante na cultura TEO, pois permite a atuação dos empresários, que tem o direito de tomar as suas decisões de forma planejada, e responder pelo resultado delas.»	«A estrutura da organização é desenhada pensando na delegação, que ocorre quando as tarefas do líder são divididas nos programas de ação de seus liderados.»
«A descentralização passa por potencializar o empresário das pequenas empresas, permitindo a tomada rápida de decisões para que o negócio vá em frente.»	«A estrutura organizacional é descentralizada em sua parte operacional, porém as equipes de apoio e sistemas de comunicação são completamente centralizados.»
«A descentralização tem a premissa de que o empresário respeite os valores da TEO e o planejamento estratégico da empresa.»	«Uma descentralização na Braskem é difícil de ser percebida, pois as áreas e unidades são muito dependentes umas das outras.»
«A descentralização, na petroquímica, possui certa dependência muito maior dos demais envolvidos, pois não se refere a uma obra apenas, mas a uma cadeia inteira.»	
Fonte: elaborado pelos autores.	

**Tabela A13 – Respostas relevantes dadas à questão 13**

Respostas no nível gerencial	Respostas no nível operacional
«O programa de ação é um produto da cultura da organização, que acaba influenciando em uma aculturação (sic) dos integrantes.»	«Geralmente o programa de ação especifica apenas as metas e objetivos da empresa, com pontuações e filosofias a serem utilizadas para cada item, e como o colaborador deve agir para atingir tais objetivos.»
«O programa de ação busca, em tudo que está escrito sobre a TEO, um conceito de empresário independente da importância que tenha o papel do integrante.»	«Não percebo no programa de ação uma relação com a disseminação da cultura organizacional, apenas a própria aplicação desta ferramenta (programa de ação) usada pela empresa.»
	«A cultura da TEO é transmitida pelo programa de ação quando esse contém itens de avaliação culturais, como espírito de servir e educação pelo trabalho, por exemplo.»
Fonte: elaborado pelos autores.	

**Tabela A14 – Respostas à questão 14 (continua)**

Respostas no nível gerencial	Respostas no nível operacional
«O grande objetivo dos conceitos de empresário e programa de ação na cultura é fazer todos se sentirem parte da organização, e não meros executores.»	«O conceito de empresário está bem disseminado na organização através da cultura de que cada pessoa deve, através da sua função, empresariar a sua atividade na empresa.»
«A cultura da TEO, com seus princípios e valores, incluindo delegar e empresariar, tem forte relação com os valores familiares.»	«A organização costuma focar no conceito de empresário para fazer com que os colaboradores atuem de forma árdua e comprometida em suas atividades.»
«Cada integrante é desafiado a empresariar sua área, por menor que seja, como sendo o dono dessa área, agindo assim como um verdadeiro empresário, que olha tudo que influencia seu negócio.»	«O conceito de empresário pede que o integrante, ao executar suas tarefas, diminua as perdas no processo, eleve a produtividade, garanta o melhor uso de seus ativos, evite perdas e por consequência eleve o lucro na empresa.»
Fonte: elaborado pelos autores.	

**Tabela A15 – Respostas à questão 15**

Respostas no nível gerencial	Respostas no nível operacional
«A delegação é um conceito que faz parte da cultura quando cada integrante tem de se empresariar, sabendo aonde quer chegar e aonde a empresa quer chegar, e compartilhar o resultado quando dá certo.»	«A delegação é praticada dentro da empresa a fim de fazer com os líderes não se sobrecarreguem dividindo algumas de suas tarefas.»
«Através da delegação, inicia-se o processo de formação dos sucessores, o que faz que os liderados busquem conhecer e praticar a cultura da TEO.»	«A delegação é usada para demonstrar confiança, e reconhecer a capacidade dos liderados.»
«A cultura da organização é influenciada pela delegação por fazer cada integrante agir como empresário nas tarefas que lhe cabem.»	«Com a delegação, as atividades do grupo se desenvolvem melhor.»
Fonte: elaborado pelos autores.	

## REFERÊNCIAS

- Arend, S., Tomaszewski, L. A., Veit, D. R., Lima, P. N. de, & Trapp, G. S. (2014). *Análise e redesenho organizacional em um hortifrutigranjeiro a partir dos conceitos de projeto*. In *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. pp. 23. Curitiba: ABEPRO.
- Bardin, L. (1993). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France Le Psychologue.
- Beuter, N., Jr., Rocha, M. A. K., & Cidade, P. R. (2015). *Ergonomizar nossas ações: um estudo de caso sobre o processo de ergonomia da Braskem UNIB 2 RS. Ação Ergonômica*, 10(2).
- Braskem, P. (2016). BRASKEM em números.
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Antunes, J. A. V., Jr. (2015). *Design Science Research: A Method for Science and Technology Advancement*. Springer.
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Cauchick Miguel, P. A. (2015). A distinctive analysis of case study, action research and design science research. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(56), 1116–1133 [acesso 3 de Mar 2016]. Disponível em: <http://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.2069>
- Dutra, A. (2005). *Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério*. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1.
- Galbraith, J. (2014). Organization design challenges resulting from big data. *Journal of Organization Design*, 3(1), 2–13 [acesso 10 de Jul 2016]. Disponível em: <http://doi.org/10.7146/jod.3.1.8856>
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2011). *Projeto de Organizações Dinâmicas*. São Paulo: Artmed.
- Lacerda, D. P. (2011). Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1285–1301 [acesso 10 de Jul 2016]. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/S0034-76122011000500003>
- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes, J. A. V., Jr. (2013). *Design science research: A research method to production engineering*. *Gestão & Produção*, 20(4), 741–761.
- Lamb, I. (2013). *Análise da tecnologia empresarial Odebrecht – TEO, a partir dos conceitos do projeto organizacional e do Modelo Estrela de Galbraith*. Unisinos.
- Levin, A. C. (2005). Changing the role of workplace design within the business organisation: A model for linking workplace design solutions to business strategies. *Journal of Facilities Management*, 3(4), 299–311.
- Lima, E. P. de. (2001). Um framework para orientar o processo de (re)projeto organizacional. In *ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO–ENEGEP*. Salvador: ABEPRO.
- McMillan, E. (2002). Considering organisation structure and design from a complexity paradigm perspective. In G. Frizzelle, & H. Richards (Eds.), *Tackling industrial complexity: The ideas that make a difference*. Cambridge Institute of Manufacturing: Cambridge.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). USA: Sage Publications Inc.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Odebrecht, N. (1991). *Educação pelo trabalho*. Salvador: Odebrecht.
- Odebrecht, N. (2011). *Sobreviver, crescer, perpetuar: Tecnologia Empresarial Odebrecht* (11th ed.). Salvador: Odebrecht.
- Oliveira, M., Maçada, A. C. G., & Goldoni, V. (2006). Análise da aplicação do método Estudo de Caso na área de sistemas de informação. In *ENCONTRO DA ANPAD–ENANPAD*. Salvador: ENANPAD [acesso 3 de Mar 2016]. Disponível em:

- <http://www.ea.ufrgs.br/professores/acgmacada/pubs/enanpadMirianmacada2006.pdf>
- Santos, R. P., Cameira, R. F., Clemente, A. A., & G., C. R. (2002). Engenharia de processos de negócios: aplicações e metodologias. In ENEGEP. Curitiba: ABEPRO.
- Verghese, A. (2007). *OD Interventions for Sustainable Excellence in Higher Education*. In *IIMK Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate* (pp. 39–51). Chennai: IIMK.
- Vieira, A. (2011). Década de ouro faz grandes grupos crescerem 2,5 vezes além do PIB. [Acedido 3 Out 2015]. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/decada+de+ouro+faz+grandes+grupos+crescerem+25+vezes+alem+do+pib/n1596949275968.html>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4th ed.). Porto Alegre: Bookman.