
**ANÁLISE DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT
(TEO): UMA ANÁLISE A PARTIR DOS CONCEITOS DO PROJETO
ORGANIZACIONAL DE GALBRAITH**

Israel Ternus Lamb, Daniel Pacheco Lacerda, Aline Dresch e Maria Isabel Wolf Motta Morandi

RESUMO

Esta pesquisa tem o propósito de analisar a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) de acordo com os critérios do Modelo Estrela de Galbraith. O estudo visa, também, apresentar como os conceitos e princípios da TEO se aplicam no projeto organizacional. O problema de pesquisa tem sua origem na identificação da escassez de estudos relativos ao tema, e justifica-se pelas diversas dificuldades enfrentadas por organizações no Brasil, bem

como pela relevância da TEO no cenário empresarial nacional. O trabalho faz uso da técnica de Bardin para analisar o conteúdo teórico da TEO, de acordo com o Modelo Estrela. A partir do resultado da análise, realizam-se inferências com objetivo de esclarecer a teoria da filosofia de Odebrecht. O desfecho do estudo indica como a TEO pode ser utilizada no projeto de uma organização, de acordo com a proposta de Galbraith.

Introdução

Em cenários de negócio cada vez mais competitivos, projetar corretamente uma organização empresarial pode ser a diferença entre seu sucesso e sua ruína. Distante de ser algo simples, a concepção de uma organização envolve o projeto de seus sistemas, estruturas, processos administra-

tivos, estratégias e tudo mais que faça parte do seu funcionamento (Nadler, 1993). Para guiar esse processo, uma filosofia empresarial pode ser adotada para definir os princípios, os conceitos e os atributos dos elementos do projeto organizacional.

A Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) é a filosofia organizacional aplicada nas

empresas do Grupo Odebrecht. Escrita em 1983 na primeira edição da obra *Sobreviver, Crescer, Perpetuar* (Odebrecht, 2006), a TEO possui a característica de ser uma filosofia empresarial brasileira, elaborada conforme as práticas organizacionais da Construtora Norberto Odebrecht. Devido a isso, apresenta elementos voltados

à cultura e ao ambiente empresarial brasileiros.

A TEO é o tema de poucas pesquisas que a analisam sob alguma ótica de projeto organizacional. Além de ser mencionada em alguns estudos de caso sobre empresas do Grupo Odebrecht, outras pesquisas se restringem a apenas um critério específico de projeto organizacional. Crédito

PALAVRAS-CHAVE / Análise de Conteúdo / Modelo Estrela / Projeto Organizacional / Tecnologia Empresarial Odebrecht /

Recebido: 08/05/2015. Modificado: 20/06/2016. Aceito: 13/07/2016.

Israel Ternus Lamb. Bacharel em Engenharia de Produção, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Brasil. Discente, UNISINOS, Brasil. e-mail: israel.lamb@gmail.com
Daniel Pacheco Lacerda. Administrador e Mestre em Administração, UNISINOS, Brasil. Doutor em Engenharia de

Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil. Professor, UNISINOS, Brasil. Endereço: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UNISINOS. Av. Unisinos, 950 - Cristo Rei, São Leopoldo - RS, 93.022-750, Brasil. e-mail: dlacerda@unisinos.br

Aline Dresch. Engenheira de Produção e Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, UNISINOS, Brasil. Doutoranda em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora, UNISINOS, Brasil. e-mail: aldresch@unisinos.br

Maria Isabel Wolf Motta Morandi. Graduação em Engenharia Química, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Mestre e Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas, UNISINOS, Brasil. Professora e Coordenadora, GMAP-UNISINOS. e-mail: mmorandi@unisinos.br

ANÁLISIS DE LA TECNOLOGÍA EMPRESARIAL ODEBRECHT (TEO): UN ANÁLISIS A PARTIR DE LOS CONCEPTOS DEL PROYECTO ORGANIZACIONAL DE GALBRAITH

Israel Ternus Lamb, Daniel Pacheco Lacerda, Aline Dresch y Maria Isabel Wolf Motta Morandi

RESUMEN

Esta investigación tiene el propósito de analizar la Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO) de acuerdo con los criterios del Modelo Estrella de Galbraith. El estudio también tiene el objetivo de mostrar cómo los conceptos y principios de la TEO se aplican en el proyecto organizacional. El reto de investigación tiene su origen en la identificación de la escasez de estudios relativos al tema, y se justifica por las diversas dificultades enfrentadas por organizaciones en Brasil, así como por

la relevancia de la TEO en el ámbito empresarial nacional. El trabajo utiliza la técnica de Bardin para analizar el contenido teórico de la TEO, de acuerdo con el Modelo Estrella. A partir del resultado del análisis, se realizan inferencias con el objetivo de aclarar la teoría de la filosofía de Odebrecht. El desenlace del estudio indica cómo la TEO puede ser utilizada en el proyecto de una organización, de acuerdo con la propuesta de Galbraith.

ANALYSIS OF THE ODEBRECHT ENTREPRENEURIAL TECHNOLOGY (TEO): AN ANALYSIS FROM THE CONCEPTS OF GALBRAITH'S ORGANIZATIONAL PROJECT

Israel Ternus Lamb, Daniel Pacheco Lacerda, Aline Dresch and Maria Isabel Wolf Motta Morandi

SUMMARY

This research aims to analyze the Odebrecht Entrepreneurial Technology (TEO) according to the criteria of Galbraith's Star Model. The study also aims to present how to apply the concepts and principles of TEO in organizational design. The research problem originates in the identification of the scarcity of studies on the subject, and is justified by the various difficulties faced by organizations in Brazil, as well as the rel-

evance of TEO in the national business scene. The work uses Bardin's technique to analyze the theoretical content of TEO, according to the Star Model. From the analysis result, inferences are held in order to clarify the theory of Odebrecht's philosophy. The outcome of the study indicates how the TEO can be used in the design of an organization, according to the proposal of Galbraith.

(2003), por exemplo, aborda a influência da TEO na imagem e na identidade da organização. Rodrigues e Gomes (2006) estudam a TEO enquanto elemento de controle gerencial e Brito (2008) a aborda como elemento da estratégia organizacional. Pino Neto (2008), por sua vez, verifica a influência da TEO na atuação e no papel dos líderes, de modo similar a Barini Filho e Cardoso (2003) que tratam do empreendedorismo dentro da organização. Carvalho (2007) menciona a TEO em relação a cultura da organização e Gonçalves (2003) analisa essa cultura em relação a presença da organização em diferentes países. Por fim, Cruz (2005) aborda a capacitação de pessoas segundo a TEO, enquanto Dantas (2007) verifica os conceitos que ela oferece para a gestão e a influência na perpetuidade da organização.

Dentre os estudos verificados não se encontra qualquer trabalho acadêmico sobre a TEO enquanto filosofia de projeto organizacional (Lamb, 2013). O seu conteúdo foi par-

camente analisado até hoje, de maneira que suas contribuições podem estar sendo ignoradas ou desconsideradas em grande parte das organizações brasileiras. Ainda assim, a escassez de outras filosofias organizacionais de autoria nacional não permite que se releve a TEO a um segundo plano sem analisar seu conteúdo. Esta pesquisa pretende, portanto, aplicar técnicas qualitativas de análise para esclarecer e explicar os elementos da filosofia empresarial de Odebrecht.

A fim de estudar a TEO e sua relação com a concepção de organizações, a análise de conteúdo é elaborada segundo a ótica do projeto organizacional, de acordo com a proposta do Modelo Estrella de Galbraith (Galbraith *et al.*, 2011). Dessa forma, verificam-se os conceitos e critérios que a TEO oferece para cada item desse modelo, o que permite a aplicação dos resultados em projetos organizacionais. Além disso, o uso de um modelo como o de Galbraith permite a compreensão da análise

conforme a teoria organizacional consolidada em literatura.

Por fim, o estudo da TEO enquanto filosofia de projeto é justificado pelas dificuldades que muitas organizações brasileiras enfrentam nesse tema e pela sua importância no contexto nacional (Lamb, 2013). Conhecer de forma clara os critérios que projetaram as empresas do Grupo Odebrecht não apenas facilita a concepção de novas organizações, mas também permite alavancar o desenvolvimento de novas teorias relativas ao projeto organizacional no Brasil e, até mesmo, em outros países. A análise da TEO pode, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento empresarial ao mesmo tempo em que abre novas perspectivas de pesquisa sobre filosofias de projeto organizacional.

Revisão de Literatura

De forma a permitir a correta compreensão do desenvolvimento e dos resultados da pesquisa, são revisados os principais dados e elementos da teoria da

TEO. Além disso, também é exposto o Modelo Estrella de Galbraith, cujos princípios serviram de base para este estudo. Dessa forma, pretende-se exibir os fundamentos teóricos utilizados na análise de conteúdo, bem como situar a pesquisa em relação aos termos e conceitos empregados.

Projeto de organizações

A concepção de um sistema organizacional se faz com critérios estrategicamente definidos, que sirvam de referência ao projeto de organizações (Lima, 2001). Para tal, utiliza-se um

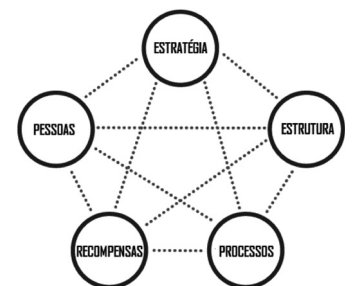


Figura 1. Modelo Estrella de Galbraith. Fonte: Galbraith (2011).

esquema de referência onde estão descritas todas as áreas envolvidas, em conjunto com os princípios orientadores do projeto, obtidos em uma filosofia empresarial (Lima e Costa, 2002). No Brasil, o projeto de organizações utiliza, em geral, um método que se divide em 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 *et al.*, 2002).

O Modelo Estrela de Galbraith (Galbraith *et al.*, 2011) oferece critérios ao projeto organizacional, propondo a definição inicial da estratégia, para então desenhar a estrutura, os processos laterais, o sistema de recompensas e as políticas de pessoal (Zuim e Guzmán, 2001). A estrela de cinco pontas do modelo (Figura 1) exibe o direcionamento do projeto organizacional: um vértice indica a estratégia como direção; outro, a estrutura como a organização do poder; o terceiro vértice mostra os processos de fluxo de materiais e informação; a outra ponta, representa as recompensas às pessoas; e, por fim, a ponta dos recursos humanos a serem geridos pela organização (Lima, 2001).

Uma vez delineados os principais conceitos acerca do Modelo Estrela de Galbraith e da Tecnologia Empresarial Odebrecht é possível apresentar os procedimentos metodológicos empregados para realização desta pesquisa. Os procedimentos metodológicos adotados foram escolhidos com base nos objetivos propostos e nos resultados almejados por este estudo.

Tecnologia Empresarial Odebrecht

Publicada em 1983, a TEO é o conjunto de conceitos, princípios e valores praticados na Organização Odebrecht, desenvolvidos ao longo da experiência de décadas de vida empresarial dentro da própria organização (Odebrecht, 1991). A TEO é caracterizada pelo foco no trabalho e na educação, destinando-se ao atendimento das

necessidades dos clientes, com princípios morais, éticos e conceituais (Carvalho, 2007). Todas as empresas do Grupo Odebrecht utilizam-na como filosofia empresarial.

A estratégia organizacional na TEO deve se basear no conceito de grande empresa com espírito de pequena empresa (Odebrecht, 2006). Ao serem formuladas as estratégias específicas da organização, duas orientações gerais e interligadas devem ser seguidas: a integração de novos e bons empresários e a sinergia entre a pequena e a grande empresa (Odebrecht, 2006). O instrumento-chave para a concepção estratégica e o planejamento é o plano de ação, no qual são identificadas as prioridades do líder, bem como os liderados que deverão transformá-las em resultados ao cliente e ao acionista (Gomes, 2006).

Para favorecer a execução da estratégia, a TEO pede que a estrutura da organização seja limitada a três níveis hierárquicos (Gomes, 2006), com a definição simultânea de centros de resultados, equipes de apoio, e sistemas de comunicação (Cruz, 2005). Dessa forma, os apoios indispensáveis devem ser mantidos à margem da linha, de modo que o fluxo de caixa siga dos clientes aos acionistas com o menor gasto de tempo e recursos (Odebrecht, 2006). A organização deve ser estruturada e liderada, segundo Odebrecht (2006), sob a forma de pequenas empresas que se dediquem a satisfação de um cliente específico, servindo-se das equipes de apoio e do sistema de comunicação para alinhar os processos laterais dessa pequena empresa com os da grande organização.

Os processos laterais na organização são formados por um sistema de planejamento, um sistema educacional e um sistema de comunicações, além das equipes de apoio (Odebrecht, 1991). O limite de três âmbitos na estrutura existe para permitir o diálogo permanente dos líderes com cada um de seus liderados e com o seu próprio líder imediato, favorecendo a comunicação na organização (Odebrecht, 2006). Tam-

bém entre os departamentos da organização, o sistema de comunicação é a melhor forma de estimular e difundir conhecimento (Brito, 2008). A TEO prevê uma relação de parceria entre os integrantes da organização, que pode ser visto como um contrato (o 'Programa de Ação') entre o líder e o liderado, a fim de manter os processos laterais e a comunicação alinhados entre todos (Odebrecht, 2006). Esse contrato é a base para reconhecer e partilhar resultados entre as pessoas.

Na TEO, o sistema de valorização e recompensa está ligado à relação entre o líder e o liderado. Quando formula a filosofia do seu negócio (pequena empresa), o líder deve refletir sobre como estimular, motivar e recompensar individualmente seus liderados (Odebrecht, 2006). A partir dos resultados gerados, deve-se manter uma política de motivação, estímulo e partilha dos mesmos (Cruz, 2005). Por meio do diálogo, da negociação e do acordo entre o líder e o liderado, o resultado esperado pode ser obtido e partilhado entre os mesmos, de acordo com os resultados financeiros que ingressarem e estiverem disponíveis no caixa da empresa (Odebrecht, 2006).

Para que o sistema de recompensas obtenha sucesso, é condição essencial que o líder e o liderado negociem previamente os resultados que devem ser alcançados e a maneira como eles são partilhados através do Programa de Ação (Odebrecht, 2006). Cada integrante da organização participa da concepção do trabalho, negociando a geração e a partilha dos resultados recorrentes da sua realização, em um exercício de parceria (Barreto, 2009).

Na organização, o desenvolvimento de pessoas depende da compreensão e aceitação das concepções filosóficas da TEO por parte de cada integrante (Odebrecht, 2006). A metodologia da Odebrecht consiste em construir um ambiente que estimule e reconheça o comportamento dos integrantes que seja aderente ao modelo da TEO (Barini Filho e Cardoso, 2003). É esse, segundo Odebrecht

(2006), o princípio de desenvolvimento profissional e econômico de cada integrante da empresa, que deve ser contemplado no projeto organizacional.

Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa, definida como conceitual-teórica, foi desenvolvida tendo como base a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). A partir da revisão da bibliografia da TEO, foram aplicados métodos indutivos que visam facilitar a compreensão dos textos, executando assim uma análise qualitativa. A Figura 2 exibe graficamente o método de trabalho utilizado para condução da presente pesquisa. Conforme pode ser observado na figura, a primeira atividade do método de trabalho foi a revisão da bibliografia da TEO. Depois de revistos, os textos foram organizados para servirem de *corpus* (conjunto de dados) de análise, por meio da discriminação do que é irrelevante ao estudo e do que será efetivamente analisado. Para tanto, a revisão bibliográfica do Modelo Estrela serviu para definir os critérios que foram utilizados durante a análise, a saber, as cinco pontas propostas por Galbraith *et al.* (2011).

De posse do *corpus* devidamente organizado e dos critérios de análise, os procedimentos propostos por Bardin (2011) foram então aplicados, de modo a convergirem para resultados qualitativos através de inferências (Figura 2). A discussão desses resultados permiti-

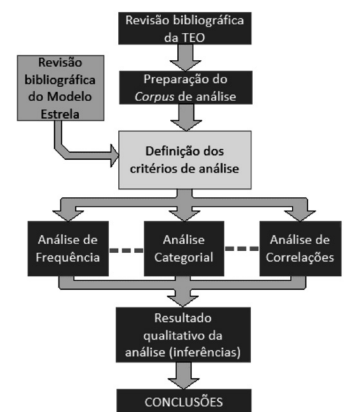


Figura 2. Método de trabalho.

te compreender a TEO e obter conclusões que dificilmente seriam obtidas sem as técnicas de análise de conteúdo.

Coleta e análise dos dados

Os dados utilizados na pesquisa foram obtidos na literatura publicada sobre a TEO, especificamente os três volumes da obra *Sobreviver, Crescer, Perpetuar* (Odebrecht, 2006). Neles está descrita toda a teoria da TEO, conforme desenvolvida pelo autor. Esses textos foram digitalizados e inseridos em software específico para análise de conteúdo (Atlas.ti), para então se definirem os *codes* (unidades de registro), que são os segmentos de conteúdo a serem categorizados e contabilizados (Bardin, 2011).

A partir da análise de conteúdo é possível inferir, de modo lógico, informações e conhecimentos implícitos no *corpus* (Bardin, 2011). Destaca-se que a análise é dividida em três fases cronológicas: 1) pré-análise, onde foi feita a escolha e leitura dos livros da TEO; 2) exploração do material, a fim de definir as categorias (conforme o Modelo Estrela), os *codes* (conforme os principais termos da TEO) e os contexto (conforme os capítulos do texto); e 3) obtenção e tratamento dos resultados em quadros de frequência estatística das unidades de análise, inferência e interpretação do conteúdo da TEO.

O *software* de análise qualitativa Atlas.ti permite selecionar a parte relevante do texto (*corpus*), definir significados

para as sentenças (*codes*), selecionar contextos e, por fim, medir a frequência de cada um dos elementos de análise. Dessa maneira as técnicas de análise são mais precisamente aplicadas e o resultado obtido com a pesquisa apresenta maior confiabilidade.

A análise de conteúdo é realizada com base em três técnicas propostas por Bardin (2011): i) análise de frequência, na qual são contadas palavras e *codes*; ii) análise categorial, que consiste em separar os *codes* em categorias pré-estabelecidas, conforme as pontas do Modelo Estrela; e iii) análise de correlações, que visa medir a quantidade de ocorrências conjuntas (coocorrências) dos *codes* no texto analisado. A partir destas técnicas são construídos os quadros com os dados obtidos, que permitem realizar as inferências e induções lógicas para obtenção do resultado.

Além disso, o Atlas.ti permite a construção de redes, que são representações gráficas das ligações existentes entre *codes*, contextos e categorias. Elas demonstram as relações de efeito entre elementos da análise (linhas contínuas) e indicam os que pertencem a uma mesma categoria (linhas tracejadas). Estas redes ampliam as possibilidades de análise e ilustram as conclusões obtidas com as técnicas de Bardin (2011), reforçando as inferências e aprofundando a análise como um todo.

Análise de Conteúdo da TEO

A análise da TEO inicia pela contagem de palavras utilizadas no *corpus*, que exibe os termos com maior relevância quantitativa. A Tabela I exibe os termos mais utilizados e o percentual relativo ao total de 35647 palavras. A análise da frequência demonstra que a TEO trata de maneira mais abrangente o Líder, o Cliente, o

TABELA II
Codes (CATEGORIAS) MAIS FREQUENTES

<i>Code</i> (Categorias)	Quantidade	Percentual
Líder	349	15,44%
Empresário	228	10,09%
Cliente	215	9,51%
Liderado	204	9,02%
Grande empresa / Pequena empresa	95	4,20%
Programa de Ação	83	3,67%
Espírito de Servir	81	3,58%
Crescer	79	3,49%
Ser Humano	75	3,32%
Acionista	72	3,18%
Acompanhar, avaliar, julgar	68	3,00%
Educação pelo trabalho	65	2,87%

Liderado e, ainda, o Empresário, cujas relações entre si e com os demais termos devem constituir, portanto, a parte principal da teoria da TEO.

A etapa seguinte da análise de conteúdo consiste em indicar o que é relevante no texto e relacionar a um *code* relativo ao sentido que exprime. Os *codes* (categorias) são a base de comparação, classificação, análise e inferência do conteúdo. A Tabela II expõe a quantidade dos *codes* e o percentual em relação ao total de 2260. Líder, Empresário, Cliente e Liderado são os *codes* com maior quantidade na análise, o que evidencia sua importância no *corpus*. Portanto, a TEO serve-se prioritariamente desses quatro elementos em sua teoria. Os *codes* mais frequentes são, portanto, a base da filosofia empresarial estudada.

A fim de relacionar a TEO com o Modelo Estrela, as pontas deste último foram utilizadas como categorias para classificar os *codes*, conforme a técnica de análise categorial. O resultado (Tabela III) serve de base para a inferência das demais análises.

Os *codes* podem adquirir sentidos específicos quando utilizados dentro de algum contexto. Assim, são contados os *codes* presentes nas unidades de contextos, que serão definidas de acordo com os capítulos dos livros de Odebrecht.

A Tabela IV mostra a presença dos principais *codes* em cada contexto. Por meio do tabela é possível perceber que Programa de Ação, Empresário, Delegação, Estrutura hori-

zontal, Líder e a Tarefa empresarial contêm o maior número de *codes*, indicando que esses contextos reúnem as principais ideias da TEO. A tabela permite verificar que o contexto Programa de Ação reúne o maior número dos principais *codes*. Portanto, é através desse contexto que os principais termos se relacionam e complementam, tornando-o elemento central na TEO. O Programa de Ação (assim como Delegação, Acompanhar, Julgar, Avalia, e Educação pelo trabalho) revela dependência da relação entre Líder e Liderado, ou seja, da estrutura hierárquica da organização.

A definição dos contextos e das categorias permite analisar a relação entre ambos. A Tabela V mostra a densidade de *codes* presentes em cada contexto, separados pelas categorias do Modelo Estrela apresentados anteriormente na Tabela III.

A Tabela V revela que a categoria Pessoas possui *codes* presentes em praticamente todos os contextos, especialmente em Programa de Ação e Delegação. Assim, a TEO mostra ser uma filosofia que se baseia na atuação e no comportamento das pessoas, oferecendo princípios e conceitos de maneira particular para essa ponta do Modelo Estrela.

Por sua vez, a categoria Recompensas é baseada nos contextos Parceria, Programa de Ação, e Orçamento e Plano de contas. Esses são, portanto, os contextos-chave para o projeto da ponta Recompensas do Modelo Estrela. A mesma lógi-

TABELA I
PALAVRAS MAIS UTILIZADAS NO *Corpus*

Palavra	Quantidade	Percentual
Líder	709	2,00%
Cliente	595	1,67%
Liderado	438	1,23%
Empresário	407	1,14%
Ação	219	0,61%
Negócio	206	0,58%
Odebrecht	178	0,50%
Empresa	405	1,13%
Resultado	389	1,09%
Organização	335	0,93%
Equipe	275	0,77%
Empresarial	166	0,46%
Tempo	155	0,43%

TABELA III
TERMOS UTILIZADOS PELA TEO E SUA RELAÇÃO COM O MODELO ESTRELA

Termos da TEO	Estratégia	Estrutura	Processos laterais	Recompensas	Pessoas
Acionista	X				
Estratégia	X				
Sobreviver, Crescer, Perpetuar	X				
Plano de ação	X				
Grande / Pequena empresa Empresa	X	X			
Âmbitos de atuação		X			
Desenho horizontal		X			
Descentralização		X			
Estrutura		X			
Centros de resultados		X			
Organização modular		X			
Equipe de apoio			X		
Sistema de comunicação			X		
Parceria			X		
Pessoa de conhecimento			X		
Negociação líder-liderado				X	
Recompensar desempenho				X	
Partilhar resultado				X	
Relato e relatório					X
Acompanhar, Avaliar, Julgar					X
Programa de Ação					X
Educação pelo trabalho	X				X
Pedagogia da presença					X
Liderado					X
Líder					X
Empresário					X
Seleção e retenção de pessoas					X
Delegação					X
Espírito de servir					X
Tarefa empresarial					X
Ser humano					X

TABELA IV
FREQUÊNCIA DOS PRINCIPAIS *Codes* NOS PRINCIPAIS CONTEXTOS

Contexto:	Code:	Líder	Empresário	Cliente	Liderado	GEPE ¹	Total
Programa de Ação		32	17	14	27	9	99
Empresário		20	42	14	13	2	91
Delegação		31	4	10	27	2	74
Descentralização		18	12	17	7	14	68
Estrutura horizontal		15	4	17	5	9	50
Líder		28	4	5	10	3	50
Tarefa empresarial		15	7	14	5	7	48
Acompanhar, Avaliar, Julgar		16	7	4	15	2	44
Educação pelo trabalho		16	9	3	12	4	44
Resultados		12	13	9	4	6	44
Cliente		7	7	19	-	5	38
Equipes		14	4	9	8	1	36
Parceria		10	9	3	3	3	28
Critérios		6	14	1	4	2	27
Comunicação		6	9	2	6	1	24

ca se aplica à ponta Processos laterais, que é contextualizada em Cliente e Parceria.

A categoria Estrutura é definida principalmente no contexto Descentralização, que se mostra assim como princípio básico de projeto da estrutura organizacional. A Estratégia, por sua vez, está relacionada aos contextos Resultados, Programa de Ação, Empresário, Cliente, Delegação, Tarefa empresarial e Estrutura horizon-

tal, o que revela a conexão existente entre Estratégia e Estrutura, devido ao compartilhamento de contextos entre ambos.

Após analisar os contextos e categorias em função da quantidade de *codes*, foi possível realizar a análise de coocorrências entre esses últimos. Essa análise é realizada a partir das relações entre os elementos que compõem o texto, assinalando presenças simultâneas (coocorrências) de dois ou

mais elementos em uma mesma unidade de contexto (Bardin, 2011). A Tabela VI exhibe a coocorrência entre os *codes* e entre as categorias. A análise da tabela pode ser realizada em relação a quantidade absoluta de coocorrências ou ao percentual relativo. É possível perceber, além de relações entre *codes* com sentidos próximos, outras coocorrências que existem devido ao contexto que dividem na TEO. Dentre

elas, a categoria Estratégia revela diversas conexões com as categorias Estrutura e Pessoas, sinalizando interdependência entre as três. A categoria Recompensa, a seu turno, mostra que o projeto dessa ponta do Modelo Estrela deve se basear na utilização do conceito de Acompanhar, Avaliar, Julgar.

O *code* Acionistas é ligado a Clientes, o que confirma a estrutura baseada no fluxo entre ambos. Mais do que isso, percebe-se que Clientes liga-se a Líder e Estrutura, mostrando que a TEO prevê uma estrutura desenhada para favorecer a relação do líder com o cliente. Assim, as relações entre acionista e cliente, e entre cliente e líder, são a base do projeto da estrutura organizacional. Por sua vez, a associação do Líder com a GEPE (grande empresa com espírito de pequena empresa) mostra que o projeto deve servir-se deste conceito para inserir o líder na estrutura.

O Liderado, por sua vez, se relaciona com o Programa de Ação, que por sua vez se relaciona com Plano de ação e Líder (Tabela VI). Isso permite inferir que o Programa de Ação é o guia do Liderado, baseado no Plano de ação do líder, ou seja, nas suas metas e objetivos. O Liderado também aparece unido a Acompanhar, Avaliar, Julgar, que como visto se relaciona a Recompensas, mostrando que o reconhecimento do liderado dentro da organização depende do conceito de Acompanhar, Avaliar e Julgar.

A Tabela VI revela, pela quantidade absoluta de coocorrências, que o termo Clientes, de forma específica, aparece no texto ligado tanto a Líder e Empresário, quanto a Acionistas. Essa relação mostra-se essencial na TEO, pois é usada tanto para definir a Estratégia quanto a Estrutura da organização, desenhando o fluxo de comunicação e de resultados.

Outra forma de analisar coocorrências é a identificação de contêncões, ou seja, quando as definições de dois *codes*

TABELA V
Codes EM SEUS CONTEXTOS, CONFORME A CATEGORIA

Contexto:	Categoria:	Estratégia	Estrutura	Processo	Recompensa	Pessoas
Acionistas		8	1	1	–	8
Acompanhar, Avaliar, Julgar		12	2	5	4	37
Cliente		24	6	32	–	18
Comunicação		3	–	4	–	15
Crescimento orgânico		2	1	1	–	–
Criatividade		3	–	2	–	11
Crítérios		13	2	3	6	31
Delegação		26	5	4	6	63
Descentralização		33	23	13	4	31
Domínio do negócio		2	2	1	–	5
Educação pelo trabalho		15	5	2	1	28
Empresário		36	4	6	6	75
Equipes		13	3	10	3	25
Espírito de servir		5	–	–	–	3
Estratégia		3	1	–	–	2
Fornecer apoio		1	–	4	–	3
Hierarquia no cliente		2	1	–	–	–
Humildade e simplicidade		–	–	–	–	1
Identificar o negócio		14	3	3	–	17
Imagem da organização		1	–	–	–	1
Ingresso na vida produtiva		–	–	–	–	3
Líder		16	5	3	1	38
Orçamento e plano de contas		10	8	4	7	13
Palavra falada		–	–	–	–	2
Parceria		12	4	21	11	21
Parceria e partilha		8	3	5	4	12
Plano de ação		11	0	1	1	18
Produtividade		5	4	–	2	7
Programa de Ação		37	15	9	8	60
Recurso natural		1	1	–	–	–
Regras de eficácia		6	5	4	1	18
Reinvestimento		2	–	–	–	–
Relato e relatório		2	–	–	3	6
Responsabilidade social		4	–	–	–	–
Resultados		37	13	2	5	33
Saúde, Segurança, Meio ambiente		3	1	1	–	2
Ser Humano		4	1	3	–	16
Sinergia		1	–	4	1	5
Sistema de comunicação		5	1	8	4	23
Superação de Erros		2	2	3	2	7
Tarefa empresarial		22	10	4	3	32
Três âmbitos		1	2	–	–	1

TABELA VI
COOCORRÊNCIAS ENTRE Codes E CATEGORIAS

Termo A	Termo B	Total A e B	Correlações	Percentual
Estratégia	Pessoas	1259	303	24,07%
Líder	Liderado	553	147	26,58%
Cliente	Pessoas	1002	139	13,87%
Estratégia	Estrutura	638	125	19,59%
Estrutura	Pessoas	953	101	10,60%
Processos	Pessoas	946	91	9,62%
GEPE	Líder	444	63	14,19%
Cliente	Líder	564	58	10,28%
Recompensa	Pessoas	878	56	6,38%
Cliente	Empresário	443	53	11,96%
Estratégia	Processos	631	52	8,24%
Acionistas	Clientes	287	46	16,03%
Líder	Programa de Ação	432	44	10,19%
Líder	Empresário	579	42	7,25%
Cliente	Estrutura	381	38	9,97%
Liderado	Programa de Ação	287	36	12,54%
Líder	Acompanhar, Avaliar, Julgar	417	34	8,15%
Cliente	Liderado	419	33	7,88%
Cliente	Espírito de servir	296	28	9,46%
Crescer	Sobreviver	120	27	22,50%
Crescer	Perpetuar	121	27	22,31%
Liderado	Acompanhar, Avaliar, Julgar	272	27	9,93%
Equipe de apoio	Líder	404	27	6,68%

diferentes estão contidas em uma mesma sentença do texto. Dessa forma, a Tabela VII mostra o resultado de contenção do termo A dentro de sentenças que definem o termo B. A Tabela VIII exibe o inverso, a saber, a contenção do termo B em definições de A. A primeira análise que pode ser feita com base na Tabela VII indica que as definições de Estratégia estão, na maioria das vezes, contidas nas citações da categoria Pessoas. Portanto, é reafirmada a ideia de que a Estratégia depende das definições da TEO sobre Pessoas, tornando-as interdependentes na Organização. As principais definições sobre Pessoas na Tabela VII mostram a ênfase na relação entre Líder e Liderado e dos Clientes com Pessoas. Assim, infere-se que a TEO utiliza essas relações em sua Estratégia.

A Tabela VII também deixa claro que a GEPE e o Cliente estão ambos contidos no Líder. Conclui-se que a Estrutura, conforme a TEO, é desenhada de acordo com a relação entre esses termos. Assim, a organização é estruturada em função do Cliente, utilizando o modelo de Grande e Pequena empresa, e favorecendo a atuação do Líder.

A análise da contenção de 'B' em 'A' (Tabela VIII) comprova a relação entre as quatro categorias predominantes (Estratégia, Estrutura, Processos e Pessoas). Além disso, mostra a dependência do Liderado ao Líder, bem como a ligação deste último com o Cliente e com o conceito de Grande empresa com espírito de Pequena empresa. Também fica claro que o *code* Acionistas está contido em Clientes, ressaltando a linha da estrutura que segue de um para outro, conforme a TEO.

Discussão

De posse das informações obtidas através da análise de conteúdo, é possível inferir conclusões que estejam implícitas (ou não sejam claras) nos textos da TEO. As redes de conexões entre os termos, construídas de acordo com as aná-

lises, servem para explicitar as principais conclusões obtidas, além de auxiliar na indução lógica dos resultados.

A primeira inferência realizada na análise revela que o contexto Programa de Ação reúne os principais *codes*, ou seja, Líder, Liderado, Empresário, Cliente e GEPE. Isso significa que o Programa de Ação deve ser um elemento central no projeto organizacional, unindo as pontas do Modelo Estrela. Por meio do Programa de Ação, portanto, são aplicados os principais conceitos e pilares da TEO, como o espírito de servir, a delegação e a educação pelo trabalho. Além disso, ele define a relação entre líder e liderado, os critérios do sistema de recompensas (partilha) e permite, ainda, o exercício do método acompanhar, avaliar, julgar. Em suma, é o que permite a TEO funcionar em toda a organização. A rede que possibilita visualizar essa análise pode ser observada na Figura 3.

Após inferir que o Programa de Ação é o centro da TEO, é possível concluir que o líder é o elemento que se encontra no topo do projeto organizacional. Praticamente todos os conceitos e princípios da TEO dependem de sua relação com o líder, sendo que todos são influenciados por ele. Além do liderado, também o cliente, o acionista, a estrutura, a estratégia e GEPE são baseados na atuação do líder. A Figura 4 demonstra a rede do líder, ressaltando a inferência realizada.

A estratégia

A análise da TEO permite concluir que a estratégia, como mostra a Figura 5, se traduz em estrutura, tarefa empresarial, descentralização e processos laterais. Portanto, esses são os conceitos a serem considerados na construção da estratégia organizacional. Além disso, as análises revelam que a ponta da Estratégia na TEO está ligada a ponta das Pessoas e da Estrutura, sendo baseada na relação do líder/empresário e da marca GEPE com o Cliente. Dessa forma, a estratégia organiza-

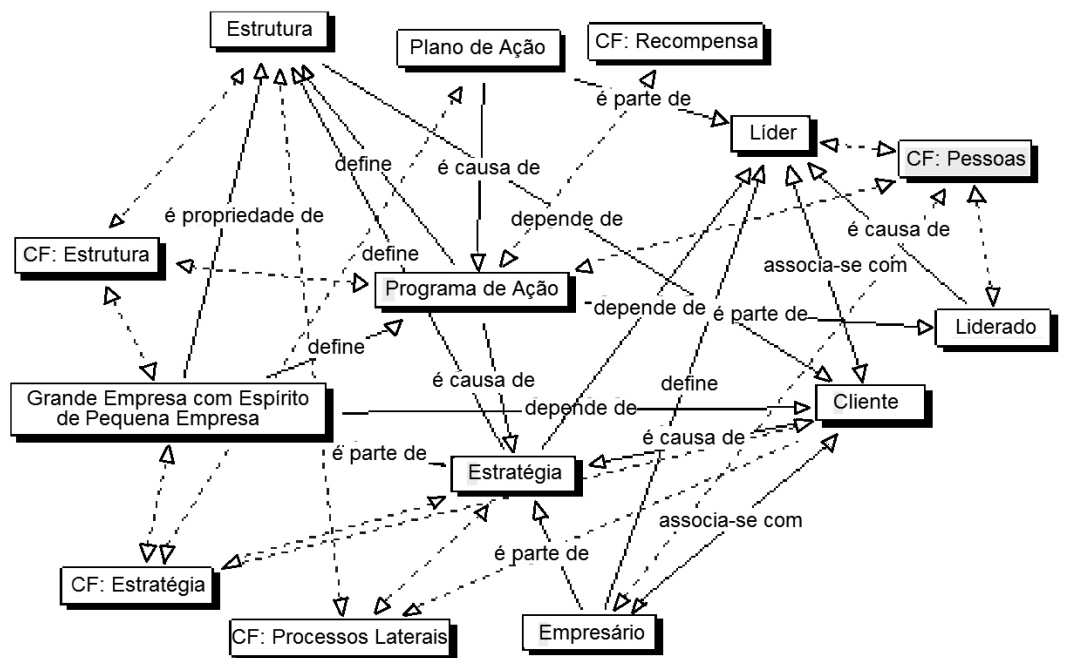


Figura 3. Rede do Programa de Ação na TEO.

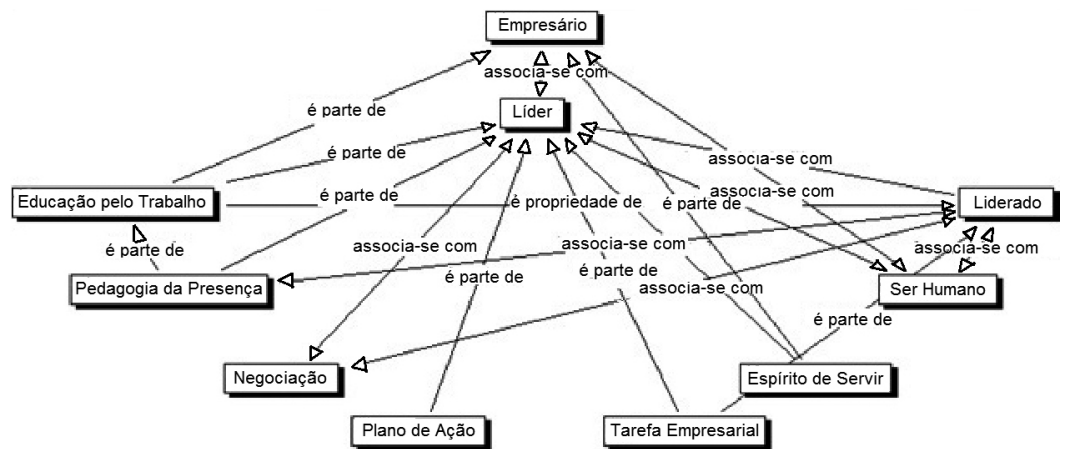


Figura 4. Rede do líder.

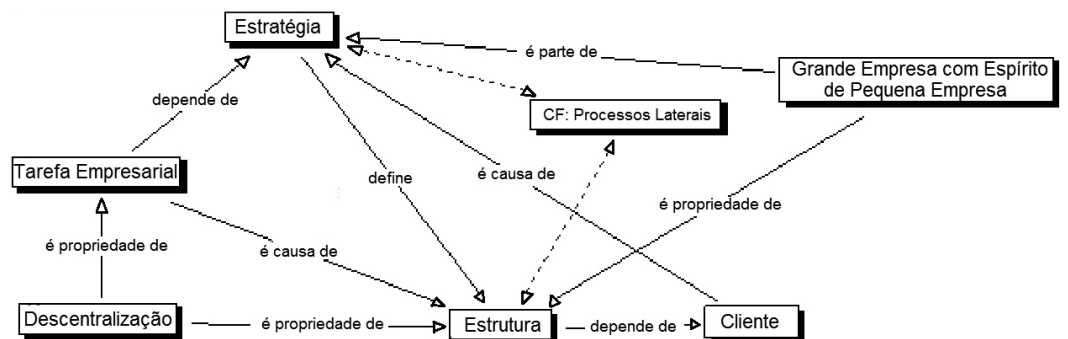


Figura 5. Rede da estratégia e da estrutura.

cional na TEO está atrelada às necessidades dos clientes, que devem ser transmitidas diretamente ao líder/empresário.

A estrutura

A proposta da TEO de uma grande empresa com espírito de

pequena empresa (GEPE) está diretamente ligada à estrutura organizacional, indicando como devem ser desenhados todos os

âmbitos. Esse conceito é usado, portanto, para estruturar toda a organização. Essa inferência é visualizada tanto na Figura 5 quanto na Figura 6. Além disso, infere-se que o cliente é um conceito relacionado à estrutura e ao papel do empresário, justificando o projeto de 'pequenas empresas' direcionadas à necessidade de cada cliente específico. A rede do cliente (Figura 6) ilustra essas relações.

A análise do conteúdo permite observar o elevado número de vezes que a TEO aborda conjuntamente o líder e o liderado, e o cliente e o líder. Isso indica que ela traz princípios e conceitos direcionados majoritariamente à relação entre líder

e liderado, configurando assim a estrutura interna da organização, e entre líder e cliente, definindo a influência de elementos externos na estrutura. Para isso, o desenho organizacional deve servir-se do princípio de descentralização proposto pela TEO.

Processos laterais

É plausível inferir que os processos laterais na TEO dependem do conceito de parceria e dos clientes. Dessa forma, o projeto organizacional deve servir-se da proposta de parceria entre elementos da organização para determinar o desenho dos processos laterais e

construí-los conforme o necessário para atender ao cliente. Essa conclusão deve ser entendida em conjunto com a orientação do projeto organizacional de desenhar pequenas empresas que sirvam a clientes específicos. Assim, os processos laterais são definidos conforme a necessidade dessas pequenas empresas. Isso pode ser analisado na rede dos processos laterais (Figura 7).

Sistema de recompensas

Os resultados da análise de conteúdo sobre a ponta do projeto organizacional referente ao sistema de recompensas podem ser observados na Figura 8. A

inferência dessas informações revela que as recompensas estão ligadas ao conceito de acompanhar, avaliar, julgar, à parceria, ao programa de ação, e ao orçamento e plano de contas. Isso indica que o resultado partilhado na organização deve ser de modo financeiro, definido por merecimento em função de desempenho e produtividade. Isso vem de encontro à proposta de Galbraith *et al.* (2011) para o Modelo Estrela, no que tange à recompensa monetária.

A categoria de pessoas possui número relevante de *codes* em todos os principais contextos. Portanto, a TEO é uma filosofia empresarial que se baseia no comportamento, nas atitudes e no relacionamento dos seres humanos que integram a organização. Dessa forma, o projeto organizacional deve considerar as pessoas que influenciarão cada ponta do Modelo Estrela, especialmente a estrutura que engloba as relações entre líder, liderado, empresário, cliente e acionista.

Por fim, a constatação de que os contextos que abordam o maior número de *codes* são programa de ação, empresário, delegação e descentralização permite inferir que são elementos usados pela TEO para o projeto da cultura organizacional. Assim, as pessoas devem orientar sua forma de agir e se comportar na organização de acordo com esses conceitos e princípios oferecidos pela filosofia empresarial de Odebrecht.

Considerações Finais

A análise do conteúdo da TEO permitiu a compreensão de sua relação com o projeto organizacional, de acordo com os critérios do Modelo Estrela. Destarte, muitas propostas da filosofia de Odebrecht se tornaram mais claras ou passaram a ser explícitas a partir dos resultados encontrados. A TEO pode, assim, ser aplicada ao projeto de organizações de modo mais coeso à sua teoria.

A análise de conteúdo permitiu identificar os elementos da TEO que são essenciais ao projeto organizacional. Dentre

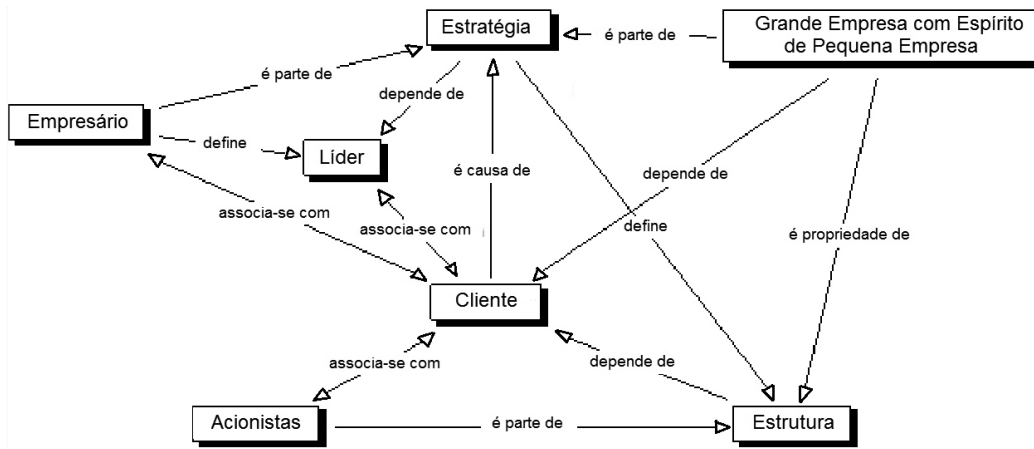


Figura 6. Rede do cliente.

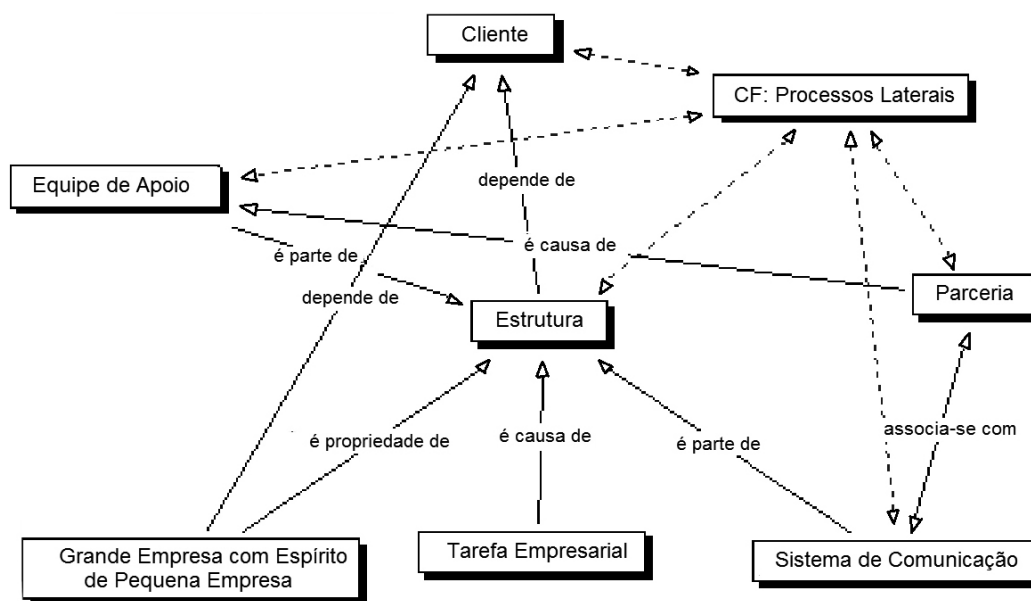


Figura 7. Rede dos processos laterais.

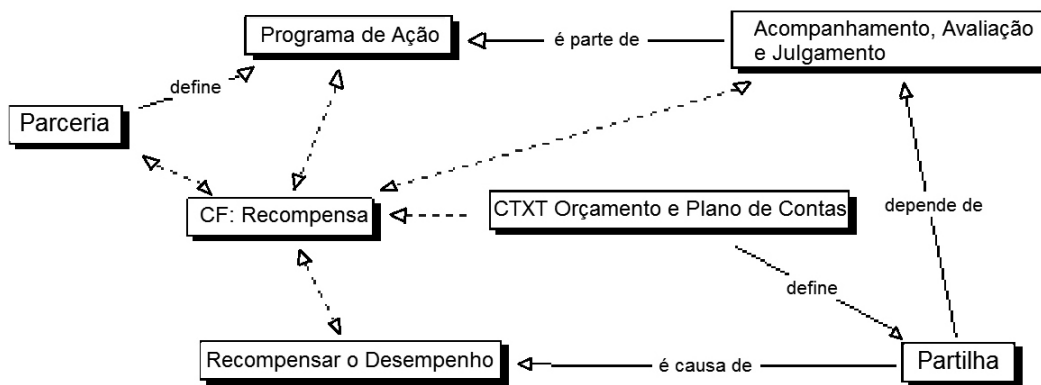


Figura 8. Rede do sistema de recompensas.

eles, o Programa de Ação Figura como o centro do projeto, pois é o vínculo que une os demais elementos da organização, presentes nas cinco pontas do Modelo Estrela. O líder, por sua vez, é o elemento protagonista na TEO, especialmente em relação às pontas da estratégia e da estrutura. Assim, não há como conceber um projeto organizacional em conformidade com a TEO sem utilizar o programa de ação para planejar e favorecer a atuação dos líderes.

Outros critérios que o projeto organizacional deve contemplar, conforme a TEO, são os que definem o papel do cliente, do liderado e do empresário. É por meio das relações entre eles que deve ser projetada individualmente cada ponta do Modelo Estrela. O conceito de uma grande empresa com espírito de pequena empresa, por exemplo, aliado ao princípio da descentralização, deve servir de base para o projeto da estrutura. Outros princípios e valores, como delegação, educação pelo trabalho e empresariamento devem estar presentes para formar a cultura da organização.

Portanto, as conclusões obtidas na análise facilitam a correta aplicação da filosofia empresarial de Odebrecht no delineamento de cada ponta do Modelo Estrela. O projeto de uma organização baseado na TEO deve apresentar coesão

com os resultados apresentados, ainda que ajustados para atender às particularidades do negócio da empresa. Dessa forma, a análise realizada oferece recursos para todos os tipos de organizações que venham a se servir da TEO como filosofia empresarial.

A TEO pode, portanto, influenciar o projeto de novas organizações, bem como o reprojeto de organizações já existentes. O uso de uma filosofia empresarial nacional facilita a adaptação dos conceitos de projeto organizacional para a realidade e a cultura de negócios no Brasil. Ainda que o tema não seja esgotado na presente pesquisa, passa a ser mais compreensível a partir dos resultados apresentados.

A partir deles, portanto, as organizações brasileiras (e até mesmo de outros países) podem avaliar a forma como foram concebidas e planejadas, e redefinir seus projetos de estratégia, estrutura, processos laterais, sistema de recompensas e gestão de pessoas em função da TEO. Além disso, os resultados do estudo permitem compreender mais profundamente a teoria organizacional utilizada e desenvolvida no Brasil, possibilitando a elaboração de novos estudos sobre a adaptação da filosofia de Odebrecht em diferentes organizações. Os resultados servem de base para estudos de caso em empresas projetadas segundo a TEO, de modo

a analisar particularidades e semelhanças de cada organização de acordo com uma ótica comum.

REFERÊNCIAS

- Bardin L (2011) *Análise de Conteúdo*. Edições 70. São Paulo, Brasil. 280 pp.
- Barini FU, Cardoso OO (2003) A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: o caso da Odebrecht. *Admin. Diálogo* 5: 65-76.
- Barreto MSP (2009) *Mentalidade Global e Recursos Humanos Internacionais em Empresas Brasileiras de Construção Pesada*. Tese. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Brasil. 129 pp.
- Brito VF (2008) *Estratégia de Internacionalização nos Mercados Globais: Estudo de Caso de uma Empresa Regional: a Construtora Norberto Odebrecht S.A.* Tese. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Brasil. 124 pp.
- Carvalho BS (2007) Cultura organizacional: uma análise comparativa das culturas Odebrecht e Petrobrás. *Anais ENECULT* 3. Salvador, BA, Brasil.
- Crédico RG (2003) *Identidade e Imagem Organizacional em uma Empresa Brasileira*. Tese. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil. 117 pp.
- Cruz AL (2005) *Tecnologia de Gestão e Práticas de Treinamento: um Estudo da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) na Braskem*. Tese. Universidade Salvador. Brasil. 114 pp.
- Dantas RMA (2007) *Odebrecht: a Caminho da Longevidade Saudável*. Tese. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Brasil 331 pp.

- Galbraith JR, Downey D, Kates A (2011) *Projeto de Organizações Dinâmicas*. Artmed. São Paulo, Brasil. 332 pp.
- Gomes POC (2006) *Uma Análise da Comunicação Empresarial num Processo de Aquisição e Fusão de Empresas: Um Estudo de Caso*. Tese. Universidade Salvador. Brasil. 195 pp.
- Gonçalves AF (2003) *Cultura e Mercado no Contexto Transnacional: uma Etnografia da Tecnologia Empresarial Odebrecht*. Tese. Universidade Estadual de Campinas. Brasil. 230 pp.
- Lamb I (2013) *Análise da Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO, a Partir dos Conceitos do Projeto Organizacional e do Modelo Estrela de Galbraith*. Tese. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil. 135 pp.
- Lima, EP (2001) Um framework para orientar o processo de (re)projeto organizacional. *Anais ENEGEP* 21. Salvador, BA, Brasil.
- Lima, EP, Costa SEG (2002) Desenvolvendo uma racionalidade para o processo de "design" organizacional. *Anais ENEGEP* 22, Curitiba, PR, Brasil.
- Nadler DA (1993) Arquitetura organizacional: Metáfora para mudança. Em Nadler DA, Gerstein MS, Shaw RB e Associados. *Arquitetura Organizacional: A Chave Para A Mudança Organizacional*. Campus. Rio de Janeiro, Brasil. 114 pp.
- Odebrecht N (1991) *Educação pelo Trabalho*. Odebrecht. Salvador, Brasil. 127 pp.
- Odebrecht N (2006) *Sobreviver, Crescer, Perpetuar: Tecnologia Empresarial Odebrecht*. Odebrecht. Salvador, Brasil. 98 pp.
- Pino Neto ML (2004) *Liderança para uma Organização Sustentável: um Estudo da Braskem*. Tese. Universidade Federal da Bahia. Brasil. 182 pp.
- Rodrigues A, Gomes JS (2006) Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A. *Rev. Contemp. Contabil.* 1(5): 75-96.
- Santos RPC, Cameira RF, Clemente AA, Clemente RG (2002) Engenharia de processos de negócios: aplicações e metodologias. *Anais ENEGEP* 22. Curitiba, PR, Brasil.
- Zuim RM, Guzmán GAC (2001) Transformação no ar: novas estruturas para novos produtos. *Anais ENEGEP* 21. Salvador, BA, Brasil.