

**Comunicação Empresarial em um Processo de Fusão de Empresas:
uma análise da União Braskem**

**Business Communication in a Merging Business Process:
an analysis of the Braskem Union**

Perpétua Oliveira Cardim Gomes
Mestre em Administração, Universidade Salvador – Unifacs, Bahia, Brasil
perpetuacardim@gmail.com

Jair Nascimento Santos
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Professor Adjunto da Universidade Universidade Salvador – Unifacs, Bahia, Brasil
jair.santos@unifacs.br

Vanessa Brasil Campos Rodríguez
Doutora em Comunicação pelo Universidade Salvador – Unifacs, Bahia, Brasil
vanessabrasil.rodriguez@gmail.com

Editora Científica: Vera L. Caçado
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 12.11.2012
Aprovado em 02.12.2012



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

Resumo

O objetivo deste artigo foi investigar a importância e o impacto da comunicação em um processo de fusão de empresas. A empresa estudada foi a Braskem, do setor petroquímico, pertencente ao Grupo Odebrecht, resultado da fusão de outras seis empresas, consolidada no ano de 2002. A investigação empregou aporte metodológico de caráter qualitativo para a coleta e análise de dados. Os resultados ressaltam a comunicação como forte aliado nos processos de fusão de empresas, constituindo-se em importante veículo para integração. Verificou-se que o processo comunicativo foi intensificado, mas os conflitos foram inevitáveis, observando-se dissociação entre a prática e o discurso enunciado pela TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht. Os veículos de comunicação foram percebidos de formas diferentes por líderes e subordinados e, segundo relatos, o principal ator na minimização de conflitos foi o diálogo com o líder comunicador.

Palavras-chave: Comunicação empresarial; Fusão de empresas.

Abstract

This paper aimed to investigate the relevance and impact of communication in the process of merging companies. The company under study was Braskem, in the petrochemical sector, belonging to the Odebrecht Group and the result of the merger of six other companies. We used a qualitative method approach for data collecting and analysis. The results point at communication as a strong ally in the processes of companies merger, becoming an important vehicle for integration. We found that the communication process was intensified, but the conflicts were inevitable, decoupling the practice and discourse statement by TEO - Odebrecht entrepreneurial Technology. Leaders and subordinates perceived the media differently and, reportedly, the main actor in minimizing conflict was the dialogue with the communicator leader.

Key words: Business communication; companies merger.

1 INTRODUÇÃO

As empresas necessitam mudar, transformar-se e reestruturar-se para garantir a competitividade no mundo contemporâneo. Neste sentido, elas têm se movimentado e articulado para realizar parcerias, uniões, alianças, coligações, fusões e aquisições, da mesma forma que internalizam novas estratégias, alternativas de ação e criação de novos cenários.

Os processos de fusão visam a conquistar novos mercados, o acesso a novas competências e tecnologias, mais poder econômico e de competição, mais sinergia e melhoria de eficiência administrativo-operacional, a diminuição do risco operacional e financeiro ou a simples sobrevivência (Camargos, 2004). Nesse cenário, observam-se o crescimento e o fortalecimento dos grandes conglomerados empresariais que, segundo Camargos e Barbosa (2001), estão deixando de ser nacionais para tornarem-se globais, pelas aquisições e fusões ou outras estratégias de parcerias e internacionalização, consolidando vários segmentos de mercado.

Essas mudanças são oriundas da busca constante pelo bom desempenho da empresa que, em virtude disso, acaba passando, na maioria das vezes, por uma crise de adaptação. Assim, Carvalho (1999) considera que a mudança individual ou organizacional provoca instabilidade, o que, por sua natureza, envolve toda a organização. Nesse contexto, a comunicação surge como agente facilitador do processo, ao sensibilizar os integrantes da organização com a intenção de envolvê-la e comprometê-la na mudança, minimizando conflitos e resistências na implantação de um novo modelo de gestão.

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

Nesta pesquisa, buscou-se investigar a importância e o impacto da comunicação em um processo de fusão de empresas. A empresa selecionada para o estudo de caso foi a Braskem, que pertence ao setor petroquímico e é o resultado da fusão da Companhia Petroquímica do Nordeste S.A. (COPENE), Opp Química S.A., Trikem S.A., Proppet S.A., Polialden S.A., Nitrocarbono S.A., sendo que as

últimas cinco empresas foram adquiridas anteriormente pela Organização Odebrecht. A Odebrecht tem tradição no ramo da construção civil e ingressou no mercado petroquímico em 1979, um ano depois da inauguração do Polo Petroquímico de Camaçari-Ba, com a aquisição das empresas OPP e Triken. Em 2001, em parceria com o grupo Mariani, a Odebrecht adquiriu o controle da COPENE, iniciando-se o processo de integração de suas empresas para a constituição da Braskem, que formalmente se efetivou em agosto de 2002.

Neste artigo, apresenta-se uma abordagem teórica sobre o processo de fusão de empresas e a comunicação empresarial. Segue-se a metodologia, com o estudo de caso realizado na Braskem, no qual, por meio de entrevistas, evidenciam-se aspectos da comunicação entre e para os empregados da empresa, discutidos na seção de apresentação e análise dos resultados. A partir daí, buscou-se, na conclusão, extrair uma contribuição em busca de um novo olhar sobre a comunicação empresarial no âmbito de fusões de organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fusão de empresas: construindo uma nova cultura

As associações e uniões de empresas têm sido frequentes, visando a inovações e novas estratégias de ação para o mercado. Podem ocorrer por meio de fusões, aquisições, alianças e parcerias, verificando-se confusão entre as diferentes combinações possíveis, principalmente em relação ao termo fusão. Bitencourt (2004) e Tanure e Cançado (2005) destacam que a fusão pressupõe a integração de duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir legalmente para formar a terceira, assumindo nova identidade. Mesmo havendo suposta igualdade entre parceiros, o que geralmente acontece é o controle por parte de um deles.

As fusões de empresas se intensificaram a partir dos anos 90 e representaram importante papel na economia mundial e particularmente no Brasil, a partir da crescente internacionalização da economia e da pulverização de capitais por todo o mercado mundial, no processo da globalização. Grande parte dos casos de fusão ocorridos no Brasil desde então está associada ao quadro de recessão, às altas taxas de juros praticadas no mercado financeiro, aos vários planos de

estabilização e aos congelamentos de preços e salários (Camargos, 2004; Camargos & Barbosa, 2001; 2004; Tanure & Cançado, 2005).

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

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

Na assimilação de uma cultura dominante, observa-se grande mudança na empresa adquirida e pouca na adquirente. A empresa adquirente absorve a outra, impondo seus procedimentos, seus sistemas e sua cultura (Tanure & Cançado, 2005). A empresa adquirida é aquela em que mais se realçam as consequências, pois dela são sequestrados sua cultura, procedimentos e sistemas, como foi no caso das empresas publicitárias baianas.

Rodriguez e Randam (2002) descrevem como o mercado publicitário baiano foi afetado pela onda de fusões que assolou o mundo globalizado. Muitas agências de publicidade de Salvador foram, a partir da década de 90, sendo paulatinamente adquiridas por mega-agências nacionais ou grandes grupos multinacionais. Os pequenos e médios clientes das agências de publicidade soteropolitanas também começaram a ser “engolidos pelas grandes empresas, como foi o caso do Peti-preço, Arapuã e Feira dos Tecidos” (p. 80). A pesquisa de Rodriguez e Randam (2002) mostrou as consequências dos constantes processos de fusão e como o cenário baiano formado pelas agências de publicidade, de um lado, e clientes, de outro, passou a evidenciar acentuado desnível:

O segmento varejista [na Bahia] foi em parte absorvido por grupos do Sul do país e multinacionais que hoje adquirem serviços de comunicação e geram

empregos e tributos em outros estados. A privatização dos serviços públicos tornou as agências de propaganda da Bahia reféns de grandes agências do Sul do país (passando a ter remuneração quase simbólica) que, por sua vez, adquirem serviços de comunicação nos seus mercados de origem (Rodríguez &, Randam, 2002, p. 84)

Além da cultura, outro aspecto importante a ser observado nos processos de fusão é a comunicação (Bitencourt, 2004). Em meio a um aglomerado de assuntos que envolvem uma fusão, nem sempre a liderança comunica aos empregados a visão da nova direção da organização. Barros e Prates (1996) afirmam que, em momentos de mudança que podem afetar o futuro dos empregados, as empresas que conseguem sucesso nos processos de comunicação são aquelas que utilizam métodos intensivos e personalizados como, por exemplo, encontros face a face com a liderança, entrevistas com os responsáveis pela fusão e outras técnicas informais de comunicação. Várias organizações estimulam o diálogo para aliviar as tensões inerentes aos processos de mudança.

Costa, Vieira e Rodrigues (2010) enfatizam que para haver mudança organizacional é preciso reconhecimento da necessidade de mudar por parte dos gestores e comprometimento por parte dos membros da organização. Além disto, é fundamental a definição do conteúdo e do plano do que se vai mudar, a escolha de um processo de implementação da mudança e uma avaliação com possibilidade de voltar ao início do modelo.

Nesse sentido, é fundamental levar-se em conta a reação dos membros da organização. A importância de se conhecer as reações dos indivíduos às mudanças organizacionais está no fato de serem as pessoas os ativos intangíveis que compõem a organização e, por isso, devem ser considerados os seus mais importantes diferenciais competitivos (Paschoal, Torres & Porto, 2010).

Costa *et al.* (2010) salientam que o grau em que a atitude em face dos processos de mudança organizacional é mais ou menos favorável pode estar associado a fatores de naturezas muito diversas. Os autores destacam aqueles fatores relacionados à cultura e à identidade organizacional, ao exercício da liderança e às atitudes mais gerais dos colaboradores adiante da empresa.

Alguns fatores, de acordo com pesquisa Bitencourt (2004) devem ser destacados em cada fase da fusão. Os resultados encaminham para as seguintes recomendações: a) antes da fusão: atentar para os aspectos culturais; b) durante a

fusão: intensificar o processo de comunicação; c) depois da fusão: colocar a pessoa certa no lugar certo.

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

2.2 A comunicação além das palavras

A comunicação é um ato natural e espontâneo do ser humano e, para Shulman (2004), envolve as dimensões física, sensorial, racional, emocional, social, estética e de valores. A finalidade da comunicação é compartilhar não apenas ideias e desejos, mas formas de comportamento, modos de vida, determinados por regras de caráter social, pelo desejo de persuadir, de atuar sobre o outro para influenciá-lo. Trata-se de um intercâmbio compreensivo de significações, por meio de símbolos, porque a comunicação vai além das palavras e adentra o universo da linguagem (Penteado & Whitaker, 1998).

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

A comunicação exerce relevante papel no ambiente organizacional. Bourdieu (1996), Chanlat (1993) e Habermas (1984) ressaltam-na como um dos principais norteadores das organizações e mostram a importância dos estudos na área. A comunicação informal entre pessoas passou a ser vista como geradora de aumento de produtividade na escala de relações humanas. Ultrapassa a condição de simples instrumento gerencial para a transmissão de ordens para tornar-se uma área estratégica e para alcançar a função de construção de um universo simbólico que,

em conjunto com as políticas administrativas de recursos humanos, aproxima e integra os variados públicos aos objetivos e princípios da organização.

Apesar da crescente importância que vem sendo atribuída à comunicação nas organizações, Curvello (1997) acredita que há, dentro delas, muitas barreiras a um livre fluxo de ideias e opiniões, ocasionando contradições no trabalho. Esse mesmo autor concorda com o pensamento de Aktouf (1996, p. 136) de que a comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, visa muito mais ao controle e à dominação das situações e dos empregados do que “colocar em comum”.

Mudanças ou fortalecimento na cultura da organização e o amortecimento de impactos negativos advindos de decisões empresariais são resultados esperados na área de comunicação (Soares & Costa, 1999). O sistema de comunicação organizacional é viabilizado por meio de um processo que provê relações na estrutura da organização e envolve todos os seus setores, promovendo sua dinâmica e a interação entre as pessoas. Na organização, os fatores que definem a necessidade de procurar informações novas são as mudanças no ambiente, as tecnologias que não fazem parte da rotina e as tarefas independentes (Pimenta, 2002). Essas informações são importantes e a ambiguidade ou a ausência de informações pode causar incertezas na organização.

Berlo (1999) afirma que, quando há um objetivo a comunicar e uma resposta a obter, o emissor espera que sua comunicação seja a mais fiel possível, de maneira que o codificador expressa o que a fonte quer dizer e o decodificador traduz a mensagem para o receptor com total exatidão. Berlo (1999) acrescenta que o ruído, fator que distorce a qualidade do sinal e a fidelidade, tem duas faces, pois a eliminação do ruído aumenta a fidelidade e a produção do ruído a reduz. É importante salientar que o ruído também pode ser intencional e, dependendo da conveniência do falante ou do ouvinte, ele pode ser ou não favorável. Dessa forma, a informação ambígua é aquela que contém ruídos e, segundo Pimenta (2002), a repetição de mensagens deve ser feita e é necessária a retroalimentação (*feedback*) para que seja formado um sistema comunicacional de mão dupla ou não.

Daft (1997) classifica os meios de comunicação, conforme a capacidade de transmissão de informações, como comunicação face a face, por meios eletrônicos,

documentos escritos, endereçados pessoalmente (cartas, notas, fax, *e-mails*) e de boletins, jornais, relatórios e banco de dados de computador.

O contato face a face é considerado por alguns autores o mais rico no âmbito empresarial (Pimenta, 2002), pois é em reuniões, debates, força-tarefa, equipe de trabalho e videoconferência que se verifica a eficácia comunicacional. Nessa esfera está o discurso, que faz uma fonte indispensável para a criação de uma realidade social e, no ambiente organizacional, apresenta-se como importante fonte geradora de poder (Faria & Meneghetti, 2001). O discurso contempla todas as esferas sociais e, numa organização, é capaz de estabelecer regras de comportamento.

O discurso tem a capacidade de criar uma dimensão que pode estabelecer regras de comportamento, condutas e de diálogos comuns a uma classe social, agrupamento ou sociedade em geral, aceitas por todos e legitimadas como padrão de conduta (Faria & Meneghetti, 2001). Assim, o discurso é um espaço em que o poder e o saber se articulam, de maneira que o discurso passado como verdadeiro veicula um saber gerador de poder.

No processo da comunicação, o poder é exercido muitas vezes de forma velada, pois, para Déry (1996, p. 70), as informações na empresa servem não somente para se tomar decisões como também para justificá-las *a posteriori*, além de se constituírem num instrumento de controle. Assim, nas organizações modernas, a informação tem valor simbólico, sendo associada ao poder e servindo de base para seu exercício.

É inegável o poder de influência do discurso, direcionando, convencendo e argumentando para que o objetivo pretendido seja alcançado. O direcionamento é possível se as pessoas estiverem capacitadas, sabendo escutar, discutir, confrontar ideias e tomar decisões de forma colegiada ou coletiva. O discurso é um instrumento utilizado nas organizações que passam por fusão, que precisam intensificar o processo comunicativo e se utilizar de mecanismos de persuasão e influência para amenizar conflitos e implicações advindas da fusão da cultura das empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação empregou aporte metodológico de caráter qualitativo para a coleta e análise de dados do estudo de caso realizado na empresa resultante da

fusão, denominada Braskem. A Braskem pertence ao setor petroquímico e é o resultado da fusão da Companhia Petroquímica do Nordeste S.A. (COPENE), Opp Química S.A., Trikem S.A., Proppet S.A., Polialden S.A. e Nitrocarbono S.A., sendo que as últimas cinco empresas foram adquiridas anteriormente pela Organização Odebrecht. Esta possuía tradição no ramo da construção civil e ingressou no mercado petroquímico em 1979, um ano depois da inauguração do Polo Petroquímico de Camaçari-BA, com a aquisição das empresas OPP e Triken. Em 2001 a Odebrecht, em parceria com o grupo Mariani, adquiriu o controle da COPENE, iniciando-se o processo de integração de suas empresas para a constituição da Braskem, que formalmente se efetivou em agosto de 2002. No momento, trata-se da maior empresa do ramo petroquímico na América Latina. Entre os produtos de mais venda para o exterior, destacam-se a gasolina, os petroquímicos básicos e aromáticos, polietilenos e polipropileno (Braskem, 2004). Assim, a Braskem foi escolhida para o estudo de caso, pois é uma empresa resultante de um processo de fusão no qual se poderia avaliar a importância da comunicação no decorrer do mesmo.

A pesquisa foi realizada *in loco*, com um dos pesquisadores que compareceu e procurou interagir com o objeto da pesquisa, a empresa resultante da fusão. Foi feito um primeiro contato com os coordenadores de comunicação, de recursos humanos e treinamento para caracterizar a empresa, o processo de fusão e de comunicação. Foram coletadas informações sobre o novo modelo de gestão, implantado após a fusão, denominado Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), que orienta o processo comunicacional na empresa.

Foram então selecionados 35 líderes e empregados da Braskem, com os quais foram realizadas entrevistas individuais em profundidade. O processo de entrevistas teve duração de uma semana, com visitas programadas pela manhã e à tarde. Observou-se um profundo sentimento dos funcionários ao falarem de sua experiência na gestão anterior, alguns, inclusive, emocionaram-se. Houve casos de entrevistados que fizeram confissões pessoais e pediram para não serem identificados.

Foram entrevistados 18 líderes, classificados no grupo I; e 17 empregados do corpo operacional, denominado “chão de fábrica”, no grupo II. Para a manutenção do sigilo em relação ao autor das respostas, os entrevistados passaram a ser

identificados de forma abreviada, atendendo sob um código formado pelas letras “E” seguida da respectiva numeração, E1, E2, e assim sucessivamente.

O grupo I, com o qual se realizou a entrevista que seguiu um roteiro do tipo I, foi formado por líderes que atuaram no processo de comunicação no período da fusão das empresas. Apenas alguns líderes que foram funcionários da COPENE (empresa adquirida) participaram ativamente no processo comunicacional e continuaram trabalhando na organização. Os outros eram funcionários da empresa adquirente e selecionados para trabalhar no processo de integração. Os entrevistados contribuíram com informações sobre as estratégias comunicacionais utilizadas pela empresa no processo de fusão e suas percepções sobre o TEO - novo modelo de gestão implantado após a fusão.

O grupo II, com o qual se fez a entrevista seguindo um roteiro do tipo II, se constituiu de empregados que atuavam nas áreas de laboratório, engenharia, saúde, segurança e meio ambiente, recursos de informação e conhecimento e planejamento industrial, exercendo as funções de engenheiro, químico, técnico, gerente, coordenador, secretária, assistentes de documentação e assistentes administrativos.

O roteiro de entrevista, adaptado a cada grupo, foi constituído por questões objetivas que caracterizaram o empregado (sexo, idade, cargo, tempo de empresa, etc.); e por 17 questões subjetivas, nas quais o entrevistado, a partir de questões abertas, discursava sobre o processo de comunicação e o seu impacto a partir da fusão. Os dados foram analisados pelo método qualitativo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Braskem pauta a sua gestão pelo modelo de Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), cujo pilar básico é a comunicação. Para a Odebrecht (2002), a tecnologia empresarial é um instrumental de que o empresário precisa para ajustar as especificidades de seu negócio, devendo para isso adequá-lo às circunstâncias, usando-o da forma mais produtiva. Desse modo, a TEO pressupõe o aperfeiçoamento mediante a interação do conhecimento e da educação pelo trabalho, para o domínio de tecnologias específicas indispensáveis à satisfação do cliente.

Na definição de Odebrecht (2002), a organização tem uma marca que sintetiza sua tecnologia empresarial: “grande empresa com espírito de pequena empresa” - e enfatiza o empenho de seu criador em identificar e recrutar pessoas com potencial para aprender (Odebrecht, 2002, p. 111).

A TEO trata de princípios e critérios específicos adotados pelas empresas que fazem parte do grupo Odebrecht. É um conjunto de práticas empresariais baseado em princípios, conceitos e critérios, que devem ser seguidos por todos os integrantes das empresas do grupo Odebrecht. Envolve pessoas, recursos e processos, cujo principal objetivo é servir ao cliente.

Os princípios da TEO foram sistematizados e compilados em três volumes, sob o título de “Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial Odebrecht”, publicado em 1981, de autoria de Norberto Odebrecht, fundador da construtora que originou o conglomerado que se consolida ao longo das últimas seis décadas. O primeiro volume mostra os princípios fundamentais, os conceitos essenciais e os critérios gerais e operacionais para a prática da TEO; o segundo trata do plano e programa de ação, do relato e relatórios; e o terceiro traz orientações para o sucesso.

A comunicação na organização Odebrecht/Braskem é um importante pilar para a produtividade total, pois tem a finalidade de manter a tecnologia empresarial sempre “contemporânea aos desafios do presente e do futuro”. Assim, a tecnologia tem seu fundamento no diálogo, na negociação, no alinhamento e no acordo. A TEO prima pela comunicabilidade e pelo relacionamento interpessoal, sendo a palavra falada o primeiro requisito para a comunicação entre os seres humanos.

Segundo a TEO, a comunicação empresarial é um dos cernes do patrimônio intangível da organização e deve ser seguida por todos os empregados. A comunicação na TEO é um fundamento de referência, um dos pilares da Odebrecht e reflete a cultura e o comportamento ético a serem adotados nos negócios e em toda a organização.

Partindo do conceito de comunicação como um princípio norteador da organização investigada, a análise dos resultados da pesquisa confirmou a importância desse conceito para os integrantes da organização, tanto líderes quanto empregados.

Alguns resultados foram significativos, a exemplo da questão referente ao processo comunicacional em uma organização. Os líderes entrevistados afirmaram unanimemente que o principal veículo da nova gestão é o diálogo entre líder e liderado. O discurso dos subordinados se assemelha ao dos líderes, ressaltando as palestras com o vice-presidente (VP) e o Plano de Ação (PA), que não aconteciam na gestão anterior. As palestras são encontros entre líderes e liderados, visando ao entendimento e à compreensão dos princípios norteadores da TEO. O Plano de Ação, por sua vez, é o planejamento anual de ações que envolvem desde a presidência até o pé de obra e que visam ao desenvolvimento de planos e metas para o ano seguinte.

Esse contato face a face é abordado por Pimenta (2002) e Rego (1986), que o consideram o mais rico, mas observa-se nos relatos que essa relação entre líder e liderado é assimétrica e possui traços hierárquicos de poder, partindo sempre do líder para o liderado, o que indica que o contato face a face pode ser rico, apesar de uma marca autoritária.

Além do contato face a face, são utilizados pela empresa a intranet, o jornal interno *Click*, um jornal mural, *e-mails*, a revista “Geração Braskem” e reuniões de acompanhamento.

[...] é um processo muito baseado na relação entre os líderes e seus liderados [...] tem várias formas para essas informações chegarem para a gente, inclusive umas reuniões de acompanhamento onde a gente discute os objetivos e ouve as diretrizes e assim por diante (Grupo 1 - E4).

Através dos comunicados do nosso VP, através da intranet, através das vias impressas também, que é o nosso jornalzinho (Grupo 2: E19).

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

A revista “Geração Braskem” é uma publicação interna, distribuída bimestralmente e tem circulação nacional. Contém informações variadas sobre as

unidades e é dividida por seções. A revista, assim como o informativo, também não tem cunho lúdico.

O Jornal Mural é um painel que fica localizado em vários setores da empresa, no qual são afixados eventos, informes e outros comunicados que promovam interação entre os funcionários.

Observou-se, nas entrevistas, que os instrumentos de comunicação utilizados na gestão da COPENE (uma das empresas compradas) foram abordados com nostalgia pelos subordinados, pois primavam pela interatividade e proximidade entre as pessoas. Acreditavam que a comunicação estabelecida por meio da intranet era mais participativa, mais voltada para notícias, mais lúdica, com fotos e semanal, enquanto na atual gestão Braskem os instrumentos comunicacionais são meramente informativos.

Assim, o processo comunicacional na organização Braskem, caracterizado pelo contato face a face, palestras, intranet, *e-mails*, jornais, revistas, reuniões, murais e planos de ação, foi analisado como eficaz, o que confirma a abordagem de autores como Berlo (1999), Cahen (1990), Pimenta (2002) e Rego (1986). Esses teóricos, entretanto, não salientam a possibilidade de afastamento nas relações entre as pessoas, fato observado pelos pesquisadores. Os instrumentos comunicacionais identificados, em sua grande maioria, favorecem a substituição da informação face a face pela comunicação eletrônica, conforme se constata nos relatos. Para Pimenta (2002), o contato face a face é considerado o mais rico em uma organização, pois a partir das reuniões, debates e forças-tarefa é que se verifica a eficácia comunicacional, contribuindo para o processo de socialização e favorecendo a solução de problemas. Entretanto, nossa pesquisa pôde verificar, na prática, que a cada dia fica mais evidente nas organizações o uso da Internet como instrumento de comunicação entre empregados, prática que está substituindo o contato presencial dos interlocutores.

Os depoimentos de ambos os grupos - em relação à questão “a comunicação pode ser um agente facilitador ou ‘dificultador’ no trabalho das pessoas para o cumprimento de seu papel e especificidades de suas atribuições?” - indicam que a comunicação só é um agente “dificultador” quando ela é técnica, de pouca credibilidade, feita fora do tempo, tem ruído, não é direta, quando atrapalha por disseminar informação incompleta, quando não flui e há manipulação de informação

por disputa de poder. É um agente facilitador quando é ágil e pertinente, confiável, tem foco educativo, flui, está disponível, é relevante e chega no tempo adequado.

Quando é que facilita? Quando ela é confiável, ágil e pertinente, também oportuno, né? E dificulta quando não tem espaço, quando não tem relação de confiança, quando tem espaço pra fofoca, pra “rádio peão”, quando o assunto não tem agilidade, então comunicação interna a gente sempre sofre (Grupo 1: E2).

Dificulta quando ela não é clara, quando tem algum ruído na comunicação, quando ela não é direta (Grupo 2: E15).

Analisando o modelo de gestão da TEO (Odebrecht, 2002), percebe-se que a comunicação é considerada um agente facilitador do trabalho dirigido pelo líder e tem como base comunicativa entre líder e liderado o conhecimento profundo do líder acerca dos integrantes de sua equipe, fazendo uso do diálogo pessoal e direto para fluir. Os relatos indicam que a comunicação funciona sempre e quando é eficaz e sem ruído, quando é clara e direta e não deixa margem para o surgimento de informações cruzadas e inverídicas.

Quando a comunicação consegue facilitar o trabalho das pessoas, a organização é beneficiada pelo aumento de produtividade, segundo Soares e Costa (1999). Quando não, ela passa de ser um mero instrumento gerencial de transmissão de ordens, não sendo uma área estratégica da empresa.

As repostas obtidas na questão “que estratégias são utilizadas para constituir um discurso comunicacional num processo de fusão de empresas?” mostram que diferentes estratégias foram percebidas pelos líderes e pessoal operacional.

Os líderes informaram que as premissas foram a objetividade e a transparência na comunicação nas diversas ações da empresa:

- criou-se um grupo de representantes de todas as empresas que formaram a Braskem para acompanhar o processo de fusão, atentando para as melhores práticas e a comunicação para minimizar os ruídos;
- criou-se um sistema de buscas de perguntas a partir de urnas distribuídas nas empresas fundidas;
- utilizou-se o *slogan* “vamos viver esta fusão” em *outdoors*;
- foram disponibilizados livros e cursos da TEO;

- foi distribuído um compromisso público assinado pelo presidente, que foi considerado como uma certidão de nascimento da empresa¹.

Os líderes também afirmaram que as reuniões realizadas com frequência traziam informações sobre a reação das pessoas, dirimiam dúvidas e colocavam em prática o planejamento estratégico da empresa.

foi feito um curso para a TEO, para todo mundo, disponibilizamos os livros, etc. [...] (Grupo 1: E2).

Palestras, comunicações formais, eletrônicas, algumas reuniões (Grupo 2: E7).

Muita comunicação pessoal entre os líderes e os integrantes, comunicação através de correio eletrônico, palestras, tivemos eventos em que foram abordados a tecnologia empresarial, treinamento pra conhecer a tecnologia (Grupo I2: E11).

No processo de fusão, a revista “Odebrecht Informa”, de circulação mensal, bimestral ou trimestral (conforme a necessidade), é responsável pela informação sobre todos os empreendimentos da Odebrecht no Brasil e no mundo.

Quanto à comunicação externa no que diz respeito ao processo de fusão, a informação foi de que houve uma política de contatos com o mercado de capital, círculos formadores de opinião e políticos. Ocorreu na empresa estudada o que Rego (1986) trata como um processo simbólico que faz transferências entre interlocutores e que tem capacidade de gerar influências e, conseqüentemente, exercer o poder, promovendo mais aceitabilidade da ideologia empresarial.

Na questão “as habilidades comunicacionais das pessoas na organização são de relevância num processo de fusão?” os líderes confirmaram que essas habilidades interferem no processo de fusão. Informaram, ainda, que o processo comunicacional ocorre por intermédio do líder, que deve transmitir segurança, estabilidade, ter facilidade de comunicação, ser estrategista e cuidadoso para não gerar mal-entendido e ansiedade. Já os subordinados ressaltam a importância da forma de comunicar aos empregados o novo modelo de gestão.

[...] o líder é essa pessoa realmente responsável por isso e esse canal de comunicação, vai ser através dele... Ele tem que estar pronto para

¹ Durante a pesquisa não foi possível o acesso a este documento.

responder seguro, estável... Imagina se você tem todo mundo inseguro, instável lá... Tem que ter habilidade para falar, para se comunicar e se preocupar com isso (Grupo1: E2).

Eu considero sim, eu considero hábil e isso tem uma evidência objetiva. A transição foi uma guinada num ângulo muito agudo. Realmente, as turbulências que ocorreram, e ocorrem turbulências no começo, eu considero pequenas para o nível de comunicação [...] (Grupo 2: E34).

Para verificar as implicações da aceitação do discurso comunicacional existentes num processo de fusão, foi perguntado primeiramente sobre a aceitação da TEO entre as pessoas na organização. Os líderes foram evasivos, mas foi possível observar que, na opinião deles, o processo de aceitação não se concretizou. Apenas um líder foi objetivo ao afirmar que as pessoas que não aceitaram saíram e as que aceitaram continuam na organização - “aceitam ou dizem que aceitam”.

Reportando às respostas dos líderes e subordinados, percebe-se que essa habilidade da organização na implantação de um novo modelo de gestão acontece por meio do comunicador, o que, segundo Bitencourt (2004), desperta o sentimento de participação das mudanças e resgate da confiança perdida pelas decisões da aquisição e fusão das empresas.

Na questão “quais as implicações do discurso comunicacional em uma empresa que passa por fusão e aquisição?” os líderes respondentes confirmam a ocorrência de conflitos, que denominam de desestabilizações e desconfortos e os atribuem à ignorância, pela falta de conhecimento da TEO.

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

Tem pessoas que diziam assim... Ah! Eu sou mais COPENE do que Braskem, porque não aceitavam a mudança, esse negócio de TEO, esse negócio de Braskem, e tinham uma certa resistência. Houve algumas resistências. Até hoje tem gente que tem no seu armário farda da COPENE, tem seu capacete da COPENE, tá lá, não devolveu, porque estão se sentindo órfãos, porque eles foram criados aqui dentro, começaram aqui estagiários, começaram aqui na implantação, levantando torres e tudo, então, se sentiram um pouco órfãos de repente...[...] (Grupo 2: E13).

Eu acho que a incoerência nos discursos (Grupo 2: E20).

As respostas dos entrevistados confirmam os conflitos que ocorreram na implantação do novo modelo de gestão, ressaltando-se os transtornos e implicações para a empresa adquirida, conforme abordado por Bitencourt (2004), Tanure e Cançado (2005).

Para esses entrevistados, o conflito de mais relevância foi o elevado número de demissões, fato que gera um clima organizacional de baixa satisfação e que pode se constituir em um elemento gerador de dificuldades no envolvimento de empregados, levando o ambiente da organização a passar por momentos de instabilidade. Percebeu-se, pelos relatos, que a ocorrência desses conflitos está dissociada do discurso proferido pela TEO.

Ainda sobre essa questão de pesquisa, perguntou-se aos líderes e subordinados se suas relações interpessoais sofreram alguma alteração. Ambos os grupos informaram que não houve alteração. Apesar de os respondentes terem afirmado incisivamente que não houve alterações, é possível acreditar que as relações foram afetadas, pois quando foram questionados sobre as mudanças em seus papéis e especificidades de suas atribuições, surgiram relatos do aumento de atribuições e responsabilidades, aliadas à escassez de tempo. Brandão (2001) parte da ideia de Foucault e seu conceito de formação discursiva e acrescenta que os elementos constitutivos são regidos por determinadas regras de formação e a concepção do discurso como jogo estratégico que permite variadas significações. Os pesquisadores apuraram que, apesar do discurso dos empregados afirmar que não houve alteração nas relações interpessoais, foi constatado, nas análises e na formação discursiva, que estas sofreram modificações significativas.

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

Segundo Foucault (1997), os discursos são como uma dispersão, um conjunto de enunciados que se remetem a uma mesma forma discursiva. Menciona,

ainda, como característica do discurso, a relação entre o enunciado e o sujeito. Apurou-se, na pesquisa, que nessa relação está inserido o modelo de gestão da organização Braskem que, em processo de fusão, se evidencia no discurso, redirecionando conceitos e estratégias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na investigação da fusão das empresas que resultaram na Braskem, pode-se avaliar a importância de uma comunicação efetiva nesse processo e de como ela é fundamental para o bom entendimento entre lideranças e empregados. Uma comunicação democrática, de emissor para receptor e respeitando-se os *feedbacks* é a ideal em um projeto de fusão de empresas.

As questões de pesquisa foram divididas de forma a caracterizar o processo comunicacional, identificando estratégias e habilidades utilizadas num processo de fusão, assim como as implicações na aceitação do discurso comunicacional da empresa adquirente. Os resultados da pesquisa na Braskem permitiram as seguintes considerações a respeito da importância e do impacto do processo de comunicação na fusões de empresas.

Acerca da caracterização do processo comunicacional em uma empresa, pode-se inferir que o contato face a face, palestras, internet, *e-mails*, jornais, revistas, reuniões de acompanhamento, murais e planos de ação funcionam como instrumentos comunicacionais que se apresentam usualmente nas empresas, embora sejam empregados de forma diferenciada. No momento da fusão, o diálogo deve ser a base das relações, visto que se constitui em um dos principais instrumentos nos processos de aquisição e fusão. Apesar de nessa relação entre líder e liderado serem estabelecidas hierarquias de poder do líder sobre o liderado, em razão de o liderado estar sempre sendo comunicado, ele está sempre na posição de receptor da comunicação.

A comunicação facilita o trabalho das pessoas quando ela é ágil, chega no tempo, é oportuna, clara e fidedigna, tem propósito educativo, flui e está sempre disponível. Mas nem sempre isso acontece e, então, sua falta, deficiência ou ruído pode funcionar como um agente que dificulta o trabalho das pessoas. É sempre bom observar a cultura do pessoal da empresa adquirida, respeitando-se seus costumes

e rituais diários. Respeitar essa cultura e dialogar antes e durante o processo de fusão é fundamental para se evitar clima de instabilidade e mal-estar nos subordinados.

No que se refere às estratégias utilizadas para constituir um discurso comunicacional do processo de fusão de empresas, foi possível perceber a necessidade de envolvimento dos empregados, a partir dos procedimentos adotados pela nova gestão (*outdoors* e comemorações em que se convidavam os empregados a participar da fusão). Desse modo, parece relevante recorrer à larga utilização de seminários e cursos, buscando apresentar o novo modelo de gestão, além de um compromisso público visando a conquistar as pessoas para a nova proposta de trabalho.

Outra forma de comunicação no processo de fusão das empresas são as reuniões realizadas frequentemente e com o objetivo de fornecer informações, observar as reações das pessoas e dirimir dúvidas. Trata-se de um instrumento de democratização do processo, mas pode ser utilizado erroneamente como um espaço para repasse subjetivo da hierarquia e das decisões, servindo de instrumento de coação e dominação a partir da posição hierárquica de quem está aplicando esse instrumento.

Quanto às habilidades comunicacionais interferirem no processo de fusão, deve-se nortear todo o projeto de comunicação por alguém que transmita segurança e estabilidade, pois é uma atribuição do líder envolvido nesse projeto conduzir a gestão dos mecanismos que levam à aceitação de um novo modelo de gestão.

Acerca das implicações do discurso comunicacional em uma empresa que passa por fusão, há conflitos na aceitação do novo discurso comunicacional. Este, da maneira como pode ter sido transmitido, gera insegurança em virtude do alto número de demissões, mudança na conduta do trabalho, perda de poder, desconfiança, incoerência nos discursos, transferências de cargos e residências, medo ao ceder informações e constantes mudanças no sistema de trabalho. Essas consequências são geradoras de um clima organizacional de baixa satisfação, dificultando o envolvimento dos empregados e trazendo momentos de instabilidade no ambiente da organização.

O processo de fusão das empresas proporciona mudanças no cumprimento dos papéis e nas especificidades das atribuições dos empregados, pois há aumento

de atribuições, de responsabilidades e intensa preocupação com a competitividade, fatores que geram escassez de tempo para a interação com o outro e para as relações sociais.

É possível responder, quanto ao problema de pesquisa, que a comunicação tem papel primordial, sendo a grande aliada na fusão de empresas, mas pode gerar resultados de cunho negativo se for malconduzida, se não respeitar o *feed back* do receptor da mensagem, ou mesmo se for inexistente.

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

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

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

Entende-se que a comunicação em empresas que passam por processo de fusão é fonte de contribuições para o estudo de estratégias organizacionais, podendo-se afirmar que:

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

Não se deve esquecer que a melhor e a mais eficaz de todas as práticas ainda é a comunicação face a face, o diálogo, o discurso sincero dos líderes e o respeito pela sua cultura de base. Resumindo: em um processo de fusão de empresas, uma boa conversa entre todos os envolvidos, privilegiando-se a transparência e o respeito, ainda é a melhor receita de comunicação.

REFERÊNCIAS

- Aktouf, O. (1996). *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas.
- Bakhtin, M. (1992). *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes.
- Barros, B. T. de, & Prates, M. A. S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.
- Berlo, D. K. (1999). *O processo da comunicação: introdução à teoria e a prática*. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Bitencourt, C. (2004). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman.
- Bourdieu, P. (1996). *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papyrus.
- Brandão, H. H. N. (2001). *Introdução à análise do discurso*. São Paulo: Unicamp.
- Braskem (2004). home page. Recuperado de: <<http://www.braskem.com.br>>.
- Cahen, R. (1990). *Todo que os gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial*. São Paulo: Best Seller.
- Camargos, M. A. de (2004). Da fusão Antártica/Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da AmBev. *Anais ENANPAD*, Curitiba, 28.

Camargos, M. A. de, & Barbosa, F. V. (2001). AMBEV: fusão Antártica / Brahma, uma necessidade estratégica e seus impactos. *Anais ENANPAD*, Campinas: 25.

Camargos, M. A. de, & Barbosa, F. V. (2004). Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em empresas combinadas: um estudo dos processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro. Curitiba. *Anais ENANPAD*, Curitiba: 28.

Carvalho, A. V. *Aprendizagem organizacional em tempos de mudança*. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

Costa, S.G., Vieira, L., & Rodrigues, J.N. (2010). *Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.

Curvello, J. J. A. (1997). *A comunicação na nova empresa*. Boletim de Informação ao Pessoal (BIPEL) do Banco do Brasil, São Paulo, n. 1000. Recuperado de: <<http://www.acaocomunitaria.pro.br>>.

DAFT, R. (1997). *Administração*. 4.ed. São Paulo: LTC.

Déry, R. (1996). Da informação a argumentação. In: Chanlat, J. F. (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, v. 3.

Faria, J. H., & Meneghetti, K. (2001). Discursos organizacionais. *Anais ENANPAD*, Campinas, 25.

Foucault, M. (1997). *Arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

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

Habermas, J. (1984). *Teoria de la accion comunicativa*. Madrid: Taurus.

Odebrecht (2002). *Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial Odebrecht*. 4. ed. Salvador.

Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 14, (6), 1054-1072.

Penteado, J. R. & Whitaker (1998). *A técnica da comunicação humana*. São Paulo: Pioneira.

Pimenta, M. A (2002). *Comunicação empresarial*. São Paulo: Alínea.

Rego, F. G. T. do (1986). *Comunicação empresarial, comunicação estrutura institucional: conceitos estratégias, sistemas, planejamentos e técnicas*. São Paulo: Summus.

Rodríguez, V. B. C., & Randam, H. (2002). Mercado Publicitário Baiano (2002). A arte de conduzir empresas em zonas de turbulência. *RDE - Revista de desenvolvimento econômico*, Salvador-BA., ano IV, (7), 75-85. Salvador, BA.

SHULMAN, A. B. (2004). Colocando a tecnologia de informação no devido lugar: comunicação e bom desempenho de grupos de trabalho. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.) *Handbook de estudos organizacionais*. Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas , v.3, p. 389-415.

Soares, R. Del G., Costa, A. J. L. (1999). Comunicação e estilo gerencial: um estudo em indústrias de base de Minas Gerais. *Anais ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 23.

Tanure, B.; Cançado, V. L. (2005). Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *RAE – Revista de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas*, Rio de Janeiro, 45(2), 10-22.