

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**



**CARACTERÍSTICAS CULTURAIS
DA PETROBRAS E DA ELETROBRÁS
QUE FAVORECEM SUAS ADAPTABILIDADES**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

✓
JOÃO MARCOS SABINO

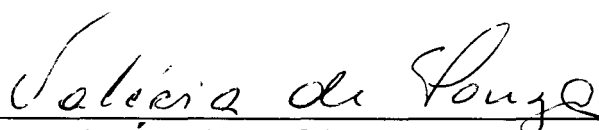
Rio de Janeiro, 1999

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CARACTERÍSTICAS CULTURAIS
DA PETROBRAS E DA ELETROBRÁS
QUE FAVORECEM SUAS ADAPTABILIDADES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
JOÃO MARCOS SABINO**

**E
APROVADA EM 02/12/1999
PELA COMISSÃO EXAMINADORA**



VALÉRIA DE SOUZA - Mestre em Administração



DEBORAH MORAES ZOUAIN - Doutora em Engenharia de Produção



PAULO REIS VIEIRA - Doutor em Administração

RESUMO

Esta dissertação pretende explorar, descrever e analisar características das culturas da Petrobras e da Eletrobrás relacionadas às suas adaptabilidades e concluir quais delas podem favorecer a adaptabilidade destas empresas. Desenvolve-se a partir de uma pesquisa bibliográfica que identifica características culturais teóricas de adaptabilidade organizacional, de uma pesquisa bibliográfica das principais políticas públicas que influenciaram estas empresas e de entrevistas, acerca das suas culturas organizacionais, com pessoas ligadas a elas.

ABSTRACT

This thesis is designed to explore, describe and analyze the characteristics of the Petrobras and Eletrobrás cultures in regard to their adaptabilities and conclude which of them could favor the adaptability of these companies. This dissertation has been developed from bibliographical research which identify the theoretical cultural characteristics of organizational adaptability, from bibliographical research of the principal public policies that have influenced these companies and through interviews, in regard to their organizational cultures, with persons attached to them.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, por ter realizado o Mestrado, com o apoio de tanta gente.
- À Petrobras, pela permissão para o afastamento necessário à participação no curso.
- À Eletrobrás e à Petrobras, pelo estímulo, pelo apoio financeiro e por facilitarem a realização da pesquisa.
- Especialmente à querida professora Valéria de Souza, pelo estímulo, confiança, generosidade e orientação atenta e segura.
- Aos ilustres professores Deborah Moraes Zouain e Paulo Reis Vieira, por aceitarem compor a Banca Examinadora e pelo incentivo.
- Aos demais professores e funcionários dos quais necessitei na Fundação Getúlio Vargas, os quais sempre me atenderam gentilmente.
- Aos colegas da Petrobras e empregados da Eletrobrás que forneceram informações para a pesquisa, os quais me atenderam com cortezia e presteza.
- Aos entrevistados da Petrobras e da Eletrobrás, os quais se esforçaram comigo na compreensão das culturas das empresas.
- Aos colegas de Mestrado, pelos momentos de reflexão e pelas críticas que me propiciaram.
- Aos amigos que me incentivaram a fazer e concluir o Mestrado, representados aqui por Esmeraldo e Kennedy.
- À minha esposa Graça, aos meus pais e minha sogra, que me apoiaram quando precisamos mudar a vida da nossa família para eu poder fazer o Mestrado.
- Às minhas filhas, que durante o curso aceitaram menos atenção minha do que merecem.

ÍNDICE

	pag.
INTRODUÇÃO	1
 I. CULTURA ORGANIZACIONAL - REFERENCIAL TEÓRICO	
1. Conceituação de Cultura Organizacional	7
2. Formação, Evolução e Função da Cultura Organizacional	8
3. Níveis de Apreensão da Cultura Organizacional	9
4. Cultura e Subculturas Organizacionais	11
5. Dimensões da Cultura Organizacional	12
6. Impregnação da Cultura Organizacional	13
7. Cultura, Adaptabilidade e Desempenho Organizacional	14
 II. CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DE ADAPTABILIDADE ORGANIZACIONAL	
1. Introdução	16
2. Aprendizagem Organizacional	17
3. Características da Cultura da Aprendizagem, segundo Schein	19
4. Descrição das Empresas mais Inteligentes, por McGill e Slocum	29
5. Culturas Corporativas Adaptáveis, segundo Kotter e Heskett	37
6. Atributos das Empresas Inovadoras, segundo Peters e Waterman	39
7. Atributos das Empresas Duráveis, segundo Collins e Porras	43
8. Características que se Destacam	48
 III. POLÍTICAS PÚBLICAS - ARCABOUÇO TEÓRICO	
1. Introdução	52
2. Referencial Analítico de Políticas Públicas	53
 IV. A HISTÓRIA NA PESQUISA DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS	
1. Introdução	57
2. A História da Petrobras	57
3. A História da Eletrobrás	66
4. Pontos a Destacar	79

	pag.
V. PERFIL ATUAL DA PETROBRAS	
1. O Negócio	81
2. Mercado	82
3. Pessoal	83
4. Instalações e Tecnologias	84
5. Fornecedores	85
VI. CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DA PETROBRAS	
1. Introdução	88
2. Pesquisas Anteriores.	90
3. Características Culturais da Petrobras	92
VII. PERFIL ATUAL DA ELETROBRÁS	
1. O Negócio	114
2. Mercado de Energia Elétrica	116
3. Resumo Operacional	116
4. Recursos Humanos	117
VIII. CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DA ELETROBRÁS	
1. Introdução	120
2. Características Culturais da Eletrobrás	120
CONCLUSÕES	
1. Introdução	134
2. Petrobras	134
3. Eletrobrás	139
CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
BIBLIOGRAFIA	151
ANEXOS	156

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – LISTA DE QUESTÕES A SEREM INVESTIGADAS

ANEXO 2 – RESULTADOS DAS PESQUISAS ANTERIORES

LISTA DE FIGURAS

	pag.
FIGURA 1 – NÍVEIS DE CULTURA E SUAS INTERAÇÕES	10
FIGURA 2 – O MODELO DAS ESCOLHAS COLETIVAS	55
FIGURA 3 – PARTICIPAÇÃO DA ELETROBRÁS EM OUTRAS EMPRESAS	119

LISTA DE QUADROS

	pag.
QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DE UMA CULTURA DA APRENDIZAGEM ..	19
QUADRO 2 – ORGANOGRAMA BÁSICO DA PETROBRAS	86
QUADRO 3 – RESUMO OPERACIONAL DA PETROBRAS	87
QUADRO 4 - ORGANOGRAMA BÁSICO DA ELETROBRÁS	118

INTRODUÇÃO

Em seus níveis de atuação mais amplos - missões, objetivos, estratégias, programas e orçamentos - as empresas estatais são agentes de políticas públicas fortemente dependentes delas. Entre as empresas estatais brasileiras destacam-se a Petrobras e a Eletrobrás, que necessitam de adaptabilidade às novas políticas públicas para os setores nos quais atuam e às suas conseqüências, em grande parte ainda desconhecidas. Esta adaptabilidade é influenciada por suas características culturais.

Pesquisas que avaliaram a relação entre cultura e desempenho organizacionais concluíram que as empresas cujas culturas favorecem a adaptabilidade têm maior possibilidade de manterem um bom desempenho empresarial duradouro.¹

A adaptabilidade da Petrobras e da Eletrobrás às mudanças e transformações decorrentes das novas políticas públicas para o setores petrolífero e elétrico, respectivamente, mantendo-se com bom desempenho empresarial duradouro, é importante para serem preservados os investimentos da nação efetuados nelas. São empresas importantes para a Sociedade Brasileira. A Eletrobrás é a empresa brasileira com maior patrimônio líquido e a Petrobras é a segunda maior

¹ Ver Denison (1990) e Kotter e Heskett (1994).

neste critério. A Petrobras é a maior empresa brasileira em vendas, da ordem de US\$ 20 bilhões anuais, enquanto uma subsidiária sua é a segunda maior.

Insucessos nas mudanças de estratégia das organizações são mais freqüentes e intensos quando são incoerentes com as culturas organizacionais. “A cultura organizacional já define previamente as condições favoráveis ou desfavoráveis à mudança” (Motta, 1997, p. 210). Há uma tendência de se ver a cultura somente como uma restrição às mudanças e, assim, se colocar muita ênfase nas suas características que atrapalham as mudanças. Além disso, “Por ser muito amplo, o conceito de cultura se presta como categoria residual: fornece explicações onde faltam conhecimentos mais apurados.” (Motta, 1997, p. 106)

Raramente se percebe como a cultura pode contribuir para as mudanças necessárias. Porém, elas provavelmente ocorrem mais baseadas nas características culturais que podem contribuir do que na mudança das características culturais que podem atrapalhar (Schein, 1992). Mudanças culturais são lentas, mas podem ser realizadas e são mais efetivas quando baseadas nos princípios da cultura existente.²

Assim, antevendo-se um ambiente de profundas incertezas quanto ao papel

² Ver Kanter (1984, p. 282-283). Em um estudo, citado por Schein (1992, p. 357), feito em grandes corporações por Donalson e Lorsch (1983) eles relatam que as crenças fundamentais da gerência não mudaram e até contribuíram para as mudanças que as organizações necessitavam para tornarem-se mais adaptáveis e efetivas.

destas empresas na sociedade, e sendo possível que características culturais preexistentes nelas favoreçam o desenvolvimento das suas adaptabilidades, convém que se pesquise, antecipadamente, quais são essas características. Disto surge a questão:

- Quais características culturais da Petrobras e da Eletrobrás favorecem suas adaptabilidades a mudanças e transformações ambientais?

Esta dissertação busca explorar, descrever e analisar características da cultura da Petrobras e da Eletrobrás relacionadas às suas adaptabilidades e concluir quais dessas características possivelmente favorecem a adaptabilidade das empresas.

O estudo dessas culturas organizacionais contribui para o desenvolvimento de uma administração voltada para a cultura brasileira, o que vem ao encontro da necessidade, demonstrada por diversos autores nacionais,³ do desenvolvimento de uma administração voltada para a cultura da Sociedade Brasileira.

Na época da pesquisa, ocorriam mudanças nas políticas públicas e nas estruturas organizacionais dos setores petrolífero e elétrico brasileiros, que, naturalmente, constituíram profundas crises nas empresas pesquisadas. O momento destas crises foi propício ao estudo das suas culturas. As crises quanto

³ Entre outros: Barros e Prates (1996); Bethlem (1989); Motta (1995); Ramos (1983).

às questões maiores de sobrevivência e adaptação ao ambiente externo são poderosíssimas na revelação das características mais íntimas da cultura de uma organização. Os momentos de crises também são aqueles de maior influência na formação e desenvolvimento da cultura da organização, pois a ansiedade gerada pela crise intensifica o seu aprendizado quanto às formas de solucionar problemas de adaptação externa e integração interna (Schein, 1992). Além disso, a época da pesquisa oferece maior aplicabilidade para as suas conclusões.

O universo da pesquisa foi a Petrobras e a Eletrobrás, restrito às controladoras das empresas de cada grupo empresarial, excluindo empresas controladas e subsidiárias. Pesquisou-se a cultura dessas empresas partindo-se de uma pesquisa bibliográfica que identificou características teóricas de culturas organizacionais que favorecem a adaptabilidade organizacional. Por sua vez, a pesquisa destas características nas empresas foi feita em entrevistas clínicas⁴ e em relatórios de pesquisas da cultura da Petrobras feitas nos últimos seis anos. Para subsidiar essa parte da pesquisa, fez-se pesquisa bibliográfica histórica da influência das políticas públicas sobre as empresas.

Foram entrevistadas pessoas que estão ou passaram nos últimos 10 anos em funções que têm interação com vários órgãos e que tiveram oportunidade de conhecer a cultura da sua organização. Selecionou-se estas pessoas dentre os

⁴ Segundo tipologia de Lakatos e Marconi (1982, p. 71): “Entrevista Clínica - Trata-se de estudar os motivos, os sentimentos, a conduta das pessoas.”

órgãos que têm maior interação com os demais órgãos da empresa, procurando-as nos principais órgãos de Recursos Humanos, de Planejamento Estratégico, de coordenação das atividades fins, de estudos de modernização empresarial, de relações externas, de Desenvolvimento Organizacional e de apoio operacional e administrativo às atividades fins, situados no Rio de Janeiro, onde ficam as sedes das empresas. Na Petrobras, foram também entrevistados realizadores das pesquisas que subsidiaram esta, as quais foram feitas nos últimos 10 anos, sobre cultura, relações no trabalho e clima organizacional da empresa.

Cada entrevista foi semi estruturada, a partir do quadro referencial teórico, dos dados das pesquisas anteriores e das entrevistas já feitas. O tratamento e a análise dos dados ocorreram simultaneamente com a coleta de dados. A análise foi qualitativa.

O método da pesquisa a fez depender da motivação e da disposição dos entrevistados, porque o método pressupõe esforço exploratório e análise da parte deles. Outra limitação do método escolhido é a impossibilidade de generalizações, visto que se apóia em casos individuais e envolve experiências subjetivas.

O desenvolvimento da dissertação inicia-se com a apresentação do seu referencial teórico nos três primeiros capítulos. O primeiro revisa a teoria que embasa o estudo de cultura organizacional, com um enfoque estruturalista e funcionalista. O segundo apresenta um painel de características de culturas

organizacionais citadas por alguns autores como sendo as características que propiciam às organizações a capacidade de aprender, de adaptar-se e de manter um bom desempenho organizacional duradouro. O terceiro capítulo apresenta o modelo analítico que fundamentou a pesquisa da influência de políticas públicas sobre as empresas.

O quarto capítulo faz uma revisão da história de cada empresa, enfatizando a influência das políticas públicas e procurando dar subsídios para a compreensão da sua cultura. O quinto capítulo expõe o perfil atual da Petrobras. A sua cultura é apresentada no sexto capítulo, nos seus aspectos que têm potencial para favorecer a capacidade de adaptação da empresa para manter-se com um bom desempenho organizacional duradouro. Este capítulo também apresenta as principais causas e inter-relações dos aspectos da cultura abordados. O sétimo e oitavo capítulos se referem ao perfil atual e cultura da Eletrobrás, respectivamente, da mesma forma que os dois capítulos anteriores o fizeram para a Petrobras.

Nas Conclusões, da confrontação dos aspectos da cultura de cada empresa, abordados nos sexto e oitavo capítulos, com as características teóricas de adaptabilidade organizacional apresentados no segundo capítulo, conclui-se quais características das culturas das empresas favorecem a adaptabilidade. Nas Considerações Finais são feitas considerações a respeito de questões que, embora secundárias quanto ao objetivo da pesquisa, revelaram-se importantes quanto a vinculação das conclusões a referências teóricas.

I - CULTURA ORGANIZACIONAL - REFERENCIAL TEÓRICO

1. Conceituação de Cultura Organizacional ⁵

A cultura é uma peculiaridade de um grupo social definido e estável, produzida pelo aprendizado na vivência de experiências compartilhadas ou história em comum. Existe em qualquer grupo social que desenvolveu uma percepção estável de si e do ambiente circundante. Esta percepção gradualmente passa para o inconsciente coletivo do grupo social. Normalmente se manifesta através de: regularidade comportamental, normas, valores dominantes assumidos, status e papéis, crenças e pressupostos, tabus, processos de comunicação, ritos, rituais e cerimônias, histórias, mitos e heróis.

A cultura organizacional revela-se, principalmente, nos sistemas de preceitos, nos sistemas político-administrativos e nos sistemas técnicos. Schein (1992) define a cultura organizacional a partir dos pressupostos básicos.

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao solucionar seus problemas de adaptação externa e

⁵ Associações de conceituações de cultura organizacional aos respectivos referenciais teóricos são apresentados em Freitas (1991, cap. 1).

integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.⁶

Uma conceituação que privilegia uma perspectiva simbólica é apresentada por Fleury (1989, p. 9), ao afirmar que cultura organizacional "é o substrato de crenças e valores que fundamenta as práticas formais e informais que constituem a vida dinâmica de cada organização." Ela também detalha sua conceituação buscando politizá-la:

Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder. Fleury (1989, p. 22).

2. Formação, Evolução e Função da Cultura Organizacional

Uma abordagem funcionalista para análise da formação e evolução da cultura nas organizações é proposta por Schein (1992). Até a sua conceituação de cultura organizacional é funcionalista: pressupostos básicos compartilhados de como fazer melhor a adaptação externa e a integração interna. Esta abordagem propicia uma fundamentação simples e consistente para o estudo aprofundado

⁶ Tradução livre da definição de Schein (1992, p. 12): "A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."

de como os grupos e as organizações atuam e para o desenvolvimento de teorias para evolução e mudanças culturais.

A cultura surge para solucionar dois problemas básicos: adaptação para sobrevivência no ambiente externo e integração dos processos internos para assegurar a capacidade para continuar a adaptar-se e sobreviver (Schein, 1992).

É no início da vida de uma organização que normalmente ela adquire a maior parte de suas características culturais. A cultura é grandemente influenciada pelos fundadores ou pelos líderes neste período, os quais orientam e restringem o seu relacionamento inicial com o mundo. Ao longo da existência de uma organização, a cultura é influenciada principalmente pelos seus líderes que promovem internamente os grandes redirecionamentos na organização.

O conceito de cultura organizacional de Schein (1992) propicia uma explicação para a evolução dela, porque, implicitamente, considera a variável tempo quando admite que o aprendizado da melhor forma ocorre no passado. A cultura evolui pelo aprendizado com o passado. Sendo a cultura organizacional fundamentada no passado, há tendência de aumento de sua complexidade, de sua rigidez e de sua inadequação com o passar do tempo.

3. Níveis de Apreensão da Cultura Organizacional

Para Schein (1992) a cultura de uma organização pode se apresentar em três

níveis: artefatos; valores; pressupostos básicos.

A figura 1 ilustra os níveis de apreensão da cultura.

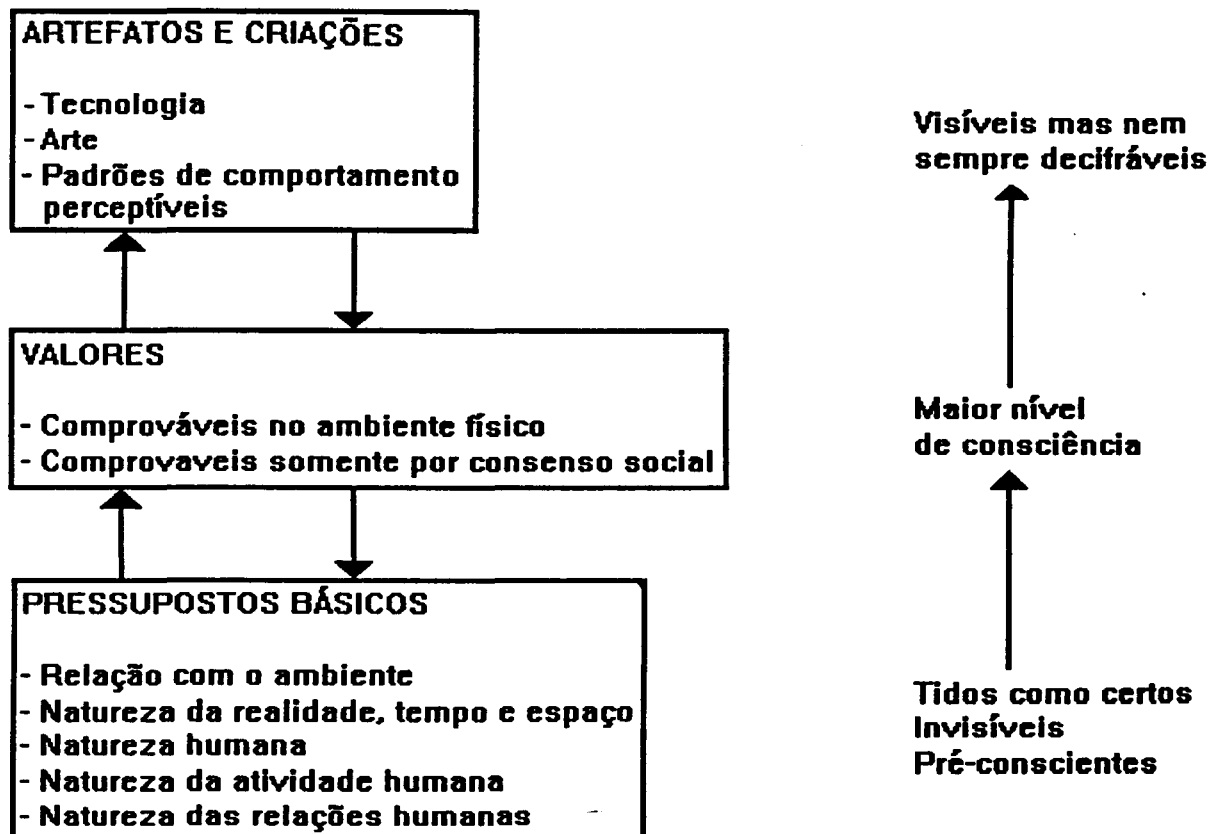


Figura 1. Níveis de Cultura e suas Interações

Fonte: Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership - a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. p. 17.

- Nível dos artefatos: É o nível mais visível da cultura. É o ambiente, físico e social, construído pela organização. Envolve tecnologia empregada, procedimentos padronizados, linguagem comum, padrões de comportamento e comunicação.

- Nível dos valores: São os valores manifestos da cultura que governam o comportamento das pessoas. Representam o que as pessoas acreditam ou desejam ser as razões do seu comportamento.

- Nível dos pressupostos básicos: Soluções que repetidamente mostram-se adequadas são tidas como sempre certas e tornam-se pressupostos básicos, os quais tendem a tornar-se inconscientes.

4. Cultura e Subculturas Organizacionais

O conceito apresentado de cultura pode ser aplicado a qualquer grupo social que aprendeu e estabilizou a visão de si próprio e do ambiente circundante. No mais amplo nível, há civilizações referidas como culturas ocidentais ou orientais; em um nível mais abaixo, há culturas nacionais; dentro dos países, há grupos étnicos com culturas diferenciadas; mais específica, ainda, é a cultura profissional ou ocupacional.

Dentro das organizações grupos desenvolvem sua cultura particular. Assim ocorre a cultura gerencial, a de grupos profissionais, a dos sindicalistas, a de unidade regional ou funcional.⁷ A cultura comum a toda a organização é

⁷ Schein (1996) também apresenta outra perspectiva de estudo da cultura e da capacidade de aprendizado das organizações, diferente da empregada nesta pesquisa, partindo do estudo de três subculturas. Ele sugere que o estudo pode partir da análise da cultura de três grupos distintos, normalmente presentes nas organizações: os “operadores”; os “engenheiros” e os “executivos”.

denominada de cultura corporativa por muitos dos pesquisadores e autores que tratam do tema.

5. Dimensões da Cultura Organizacional

Schein (1992) propõe que ao investigar a cultura de uma organização o pesquisador se pergunte sobre:

- A natureza da realidade e da verdade: os pressupostos compartilhados que diferem o que é real do que não é; o que é fato do campo material e o que é fato do campo social; como a "verdade" da organização é em última instância determinada; e se ela é revelada ou descoberta.
- A natureza do tempo: os pressupostos compartilhados que definem o conceito básico de tempo no grupo; como o tempo é medido; quantos tipos de tempo existem; e a importância do tempo na cultura.
- A natureza do espaço: os pressupostos compartilhados sobre o espaço e sua distribuição; como o espaço é alocado e possuído; o significado simbólico do espaço ao redor da pessoa; e o papel do espaço na definição de aspectos de relacionamentos tais como grau de intimidade e definição de privacidade.
- A natureza humana: os pressupostos compartilhados que definem o que significa ser humano; quais atributos são considerados intrínsecos ou fundamentais; a natureza humana é boa, má ou neutra; e seres humanos são perfectíveis ou não.
- A natureza da atividade humana: os pressupostos compartilhados que definem o que é "certo" para o ser humano fazer em relação ao ambiente com

base nos pressupostos anteriores sobre a realidade e a natureza humana; qual é o nível individual considerado apropriado de atividade ou passividade; considera-se que o indivíduo pode se auto desenvolver; a relação da organização com o ambiente é de submissão, dominação ou harmonia; o que é trabalho; e o que é diversão.

- A natureza das relações humanas: os pressupostos compartilhados que definem em última instância o modo correto das pessoas se relacionarem e distribuírem o poder e o amor; a vida é considerada cooperativa ou competitiva; individualista, comunitária ou colaborativa entre grupos; o contrato psicológico considerado apropriado entre empregados e empregadores; a autoridade fundamenta-se na tradição, no consenso moral, na lei ou no carisma; e os pressupostos básicos sobre como os conflitos devem ser resolvidos e como as decisões devem ser tomadas?

6. Impregnação da Cultura Organizacional

Importantes questões relacionadas à impregnação da cultura organizacional são apresentadas por Pettigrew (1989). A cultura organizacional, além de se apresentar em níveis diferentes, se apresenta em uma variedade de extensões. Assim, além de se referir às pessoas, seus relacionamentos e crenças, se refere também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa e às formas de recrutamento, socialização e recompensas.

Há conexões entre a distribuição de poder e a cultura de uma organização. Certos grupos de poder têm interesses associados às crenças e pressupostos vigentes. Além de estar interconectada à política da empresa, sua cultura está também interligada à estrutura, aos sistemas, às pessoas e às prioridades da empresa.

Muitos aspectos culturais são aceitos implicitamente, raramente emergindo para discussão, pois são partes implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas, baseadas nas raízes históricas profundas, que têm grande peso na cultura organizacional.

7. Cultura, Adaptabilidade e Desempenho Organizacional

A capacidade da empresa evoluir adequando-se às necessidades do ambiente onde está inserida constitui sua adaptabilidade. Pesquisando empresas americanas nos últimos anos da década 80 e primeiros da 90, Kotter e Heskett (1994) avaliaram a relação entre cultura e desempenho organizacionais e concluíram que as empresas cujas culturas favorecem a adaptabilidade têm maior possibilidade de manterem um bom desempenho empresarial.

Aparentemente há antagonismos entre os conceitos de cultura e adaptabilidade organizacional. O mais evidente é relacionado à estrutura organizacional. Cultura presume estabilidade e integração interna de um grupo social, os quais nas organizações se fundamentam nos padrões comportamentais bem como nos papéis e *status* associados à estrutura organizacional. Entretanto, a

adaptabilidade presume mutabilidade da estrutura organizacional. Porém, o próprio antagonismo indica como pode ser neutralizado: a cultura adota valores e pressupostos básicos permanentes que favorecem a adaptabilidade, harmonizando-se com o estado natural do universo de constante mudança.

Para a adaptabilidade da organização, a integração e a estabilidade do grupo social precisa ser preservada com a formação de outras bases para os relacionamentos e compromissos individuais, diferentes da base normalmente preponderante dos papéis e *status* associados à estrutura organizacional (Motta, 1995, p. 121). Entre estas outras bases, as principais são valores compartilhados relacionados a capacidade de adaptação, que sejam poderosos o suficiente para a preservação e integração do grupo.

II CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DE ADAPTABILIDADE ORGANIZACIONAL

1. Introdução

O objetivo deste capítulo é traçar um quadro referencial para pesquisar as características culturais de adaptabilidade organizacional, pois ao se investigar a cultura de uma organização é necessário que pessoas desta organização sejam consultadas e para isto os conceitos a serem utilizados necessitam ser mais tangíveis e operacionais que os conceitos dos pressupostos básicos enfocados por Schein (1992), já expostos. Neste sentido, complementando-se a sua obra com obras de outros autores, é possível uma conexão desses pressupostos básicos com conceitos tangíveis e operacionalizados nas organizações, o que permite traçar tal quadro.

Para isso, considera-se que a adaptabilidade de uma organização é fundamentalmente a sua capacidade de aprender a desenvolver atitudes e comportamentos, nos níveis organizacional e de seu pessoal, que a levem à prosperidade. Uma evidência da adaptabilidade de uma organização é seu bom desempenho duradouro.

Dos autores que contribuem para a formação desse quadro, Schein (1992), McGill e Slocum, Jr (1995) relatam características comuns a empresas

pesquisadas que possuem a capacidade de aprender a desenvolver atitudes e comportamentos que levam a prosperidade duradoura; Kotter e Heskett (1992) esclarecem aspectos de culturas corporativas pesquisadas relacionados ao desempenho empresarial próspero; Peters e Waterman (1982), Collins e Porras (1995) relatam características comuns a empresas pesquisadas que mantêm-se com bom desempenho duradouro. Compatibilizando-se os conceitos utilizados, é possível a partir destas obras elaborar um quadro referencial que apresenta valores, crenças, atitudes e práticas relacionados a pressupostos básicos característicos de uma cultura da aprendizagem.

2. Aprendizagem Organizacional

A organização capaz de fazer auto-avaliação permanente e autogestão sempre que forem necessárias alterações devido a mudanças no ambiente é considerada por Schein (1992) uma organização que aprende - *learning organization*, cuja cultura ele denomina cultura da aprendizagem - *learning culture*.

Um conceito de organização que aprende é dado por Garvin (1993) como sendo a organização capacitada em criar, adquirir e repassar conhecimentos, como também, em mudar seu comportamento para refletir estes novos conhecimentos e as novas percepções decorrentes.

Pelo exposto, as características da cultura da aprendizagem são características culturais que favorecem a adaptabilidade organizacional.

Senge (1990) propõe que a aprendizagem deve ir além da adaptação às mudanças exteriores, sendo proativa e criativa. Ele argumenta que as organizações devem desenvolver cinco disciplinas básicas para a inovação e a aprendizagem. Fleury e Fleury (1995), em um estudo sobre experiências de aprendizagem organizacional no Japão, na Coreia e no Brasil, assim apresentam as cinco disciplinas propostas por Senge (1990):

- domínio pessoal: através do autoconhecimento, as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva;
- modelos mentais: são idéias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes;
- visões compartilhadas: quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem, não como uma obrigação, mas, por vontade própria, construindo visões partilhadas. Muitos líderes têm objetivos pessoais que nunca chegam a ser partilhados pela organização como um todo; a organização funciona muito mais devido ao carisma do líder ou às crises que unem todos temporariamente;
- aprendizagem em grupo: em grupos em que as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade de ação coordenada. A aprendizagem em grupo começa com o diálogo; em outras palavras, com a capacidade dos membros do grupo em propor suas idéias e participar da elaboração de uma lógica comum;
- pensamento sistêmico: constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo, e apontar futuras direções para aperfeiçoamento.

O pensamento sistêmico, a quinta disciplina, integra as demais indicando que as disciplinas devem ser consideradas no conjunto.

Para organizações, o conceito de modelo mental apresentado por Senge (1990)

confunde-se com o conceito de cultura organizacional proposto por Schein (1992).

3. Características da Cultura da Aprendizagem, segundo Schein

Enfocando principalmente os pressupostos básicos, Schein (1992) apresenta as características da cultura da aprendizagem. Algumas dimensões e características relevantes para a capacidade de aprendizagem organizacional são apresentadas no quadro 1. Em cada dimensão, um X indica a posição hipoteticamente ideal para que o aprendizado ocorra de modo permanente.

Quadro 1

Características de uma Cultura da Aprendizagem

Relacionamento Organização - Ambiente		
Ambiente dominante	Simbiótico	Organização dominante X
Natureza da Atividade Humana		
Reativa, fatalista		Proativa X
Natureza da Realidade e da Verdade		
Moralista, autoritária		Pragmática X
Natureza Humana		
Pessoas essencialmente más		Pessoas essencialmente boas X
Natureza humana imutável		Natureza humana mutável X
Natureza dos Relacionamentos Humanos		
Coletivismo	X	Individualismo
Autoritária/Paternalista	X	Colegiada/Participativa

Natureza do Tempo		
Orientado pelo passado	Orientado pelo presente	Orientado pelo futuro próximo X
Unidades de tempo curtas	X	Unidades de tempo longas
Informação e Comunicação		
Baixo nível de conexão		Conexão total X
Uniformidade Versus Diversidade Subcultural		
Alta uniformidade		Alta diversidade X
Orientação à Tarefa Versus Orientação ao Relacionamento		
Fundamentalmente à tarefa	X	Fundamentalmente ao relacionamento
Pensamento Sistêmico Versus Pensamento Linear		
Pensamento linear		Pensamento sistêmico X

Fonte: Adaptado de Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. p. 365-366.

Ao explicar o quadro 1, Schein (1992) destaca o papel da liderança orientada à aprendizagem. Os líderes precisam conhecer seus próprios modelos mentais e pressupostos. A liderança precisa estar com pessoas que assumam aqueles pressupostos relacionados à cultura da aprendizagem e que incentivem o comportamento baseado neles.

3.1 Relacionamento organização-ambiente

Esta dimensão trata dos pressupostos que fundamentam a razão de ser ou a missão da organização. Uma cultura que favoreça a aprendizagem

organizacional precisa ser fundamentada em pressuposições de que é parcialmente possível e desejável o gerenciamento do ambiente e do contexto, inclusive os interesses das pessoas atingidas pelas atividades da organização e suas conseqüências, de clientes a acionistas, incluindo pessoal interno, fornecedores e comunidades vizinhas.

3.2 Natureza da Atividade Humana

Esta dimensão trata dos pressupostos que fundamentam o modo pelo qual a organização, como coletividade, se relaciona com o ambiente. Nesta dimensão os pressupostos adequados à aprendizagem organizacional são os que têm o comportamento proativo das pessoas como o adequado para a solução dos problemas e para a aprendizagem. Este comportamento proativo se opõe ao fatalismo e à atitude reativa.

A atitude proativa pressupõe que o modo adequado de se relacionar com o ambiente é tomar conta dele e controlá-lo ativamente. Esta atitude focaliza a tarefa, a eficiência e a descoberta.

Uma das crenças que dão suporte ao comportamento proativo é a de que o futuro das pessoas e das organizações depende das suas habilidades em definir e projetar este futuro no presente, nas escolhas, decisões, vontade de agir, iniciativas e ações. Outra é a de que o próprio comportamento proativo, quando acompanhado de reflexões, aprendizados e mudanças de atitudes, contribui para

desenvolver tais habilidades.

3.3 Natureza da Realidade e da Verdade

Esta dimensão enfatiza como os membros da organização determinam o que é informação relevante, como eles interpretam as informações e como eles estabelecem que as informações de que dispõe são suficientes para decidir.

Uma cultura organizacional que favoreça a aprendizagem precisa ser fundamentada em pressupostos de que soluções para problemas e respostas a questões derivam de uma busca pragmática da verdade e de que, dependendo da natureza do problema ou questão, a verdade pode ser encontrada em lugares diferentes. Embora isto seja, essencialmente, a postura pragmática na dimensão moralismo-pragmatismo, deve-se considerar que até mesmo o pragmatismo algumas vezes prescreve que se confie na autoridade e na sapiência. Em outras palavras, tal cultura rejeita pressuposições de que a verdade surge de qualquer fonte ou método particulares.

Como mudam as questões e problemas a serem resolvidos pelas organizações, também mudam os métodos de pensamento adequados para solução deles e o tipo de conhecimento necessário: se científico, experimental, baseado no bom senso ou até intuitivo, entre outros. Assim, em uma cultura organizacional que favoreça a aprendizagem, seus membros sabem que necessitam permanentemente de buscarem mais conhecimentos.

Esta dimensão trata também da tolerância à incerteza e à ambigüidade. Alguns analistas de organizações proclamam que aquelas que tiverem maior habilidade para tolerar incerteza e ambigüidade serão inerentemente mais adaptáveis.

3.4 Natureza Humana

Esta dimensão considera os pressupostos que definem o que significa ser humano e quais as características essenciais que o definem. São questões relacionadas a esta dimensão: - O ser humano é essencialmente bom ou mal? - É possível aperfeiçoar-se? Outra questão é a motivação para os membros manterem-se no grupo e para colaborarem pelo seu trabalho. Esta dimensão enfatiza como os membros da organização determinam as bases nas quais se apoia a confiança e qual o nível de confiança entre eles.

A adaptabilidade de uma organização se fundamenta em intensa confiança entre seus membros e depende do seu aperfeiçoamento por eles. Segundo Schein (1992), citando McGregor (1960), os pressupostos da Teoria Y a respeito da natureza humana adequam-se à adaptabilidade organizacional.

Teorias recentes se fundamentam em outro conjunto de pressupostos: de que a natureza humana é complexa e mutável e que é impossível um enunciado universal a respeito dela. Segundo tais teorias, há uma variabilidade humana, que refletirá mudanças ao longo do ciclo de vida das pessoas, nas quais as motivações podem mudar e se desenvolver, e mudanças nas condições sociais,

nas quais as pessoas podem desenvolver novas motivações demandadas pelas novas situações.

A variedade de pressupostos possíveis nesta dimensão exige que as organizações desenvolvam algum consenso para definir quais são os seus, possibilitando, assim, estratégias coerentes da organização.

3.5 Natureza dos relacionamentos humanos

Esta dimensão contempla os pressupostos sobre o modo adequado para os indivíduos relacionarem-se, de modo a fazer o grupo seguro, confortável e produtivo. Este conjunto de pressupostos trata da natureza do grupo e o tipo de ambiente interno criado por ele. Tais pressupostos são desenvolvidos para resolver problemas de poder, influência e hierarquia e de intimidade, amor e relacionamento entre pares.

As culturas dos grupos em que a individualidade é considerada mais importante que a coletividade são ditas individualistas. Outras culturas são chamadas coletivistas, cooperativas ou colaterais por enfatizarem que o grupo é mais importante que o indivíduo.

Nenhum extremo na dimensão individualismo - coletivismo é inerentemente favorável ao aprendizado. Se a criatividade e a inovação são fundamentais para a aprendizagem, uma cultura individualista a favorecerá. Se, por outro lado, a

implementação de soluções complexas e interdependentes é necessária para a aprendizagem e a adaptação, então uma cultura coletivista será melhor. Provavelmente a chave desta questão está em uma combinação complexa e equilibrada de individualismo e coletivismo.

Quanto aos pressupostos sobre autoridade, se é melhor para uma cultura da aprendizagem ser autoritária/paternalista ou colegiada/participativa, também é complexa a resposta. Esta parece ser que é necessário um conjunto de pressupostos legitimadores de ambas as posições e também uma orientação pragmática que encoraje os líderes a variar seu estilo gerencial de acordo com a natureza da atividade.

Uma organização participativa será mais adequada para gerar soluções criativas, porque desabrocha uma maior variedade de habilidades. Assim, um sistema participativo será mais eficaz se as soluções necessárias forem complexas e requererem a cooperação de diferentes membros da organização. Porém, um sistema autoritário será mais eficiente ao implementar soluções se elas forem facilmente comunicadas e compreendidas.

3.6 Natureza do Tempo

A percepção e o uso do tempo estão entre os principais fatores que orientam o modo de agir de qualquer grupo. A orientação de tempo ótima para o aprendizado parece estar em algum ponto entre o futuro próximo e o futuro

longínquo. O futuro percebido deve ser suficientemente longínquo para permitir a avaliação sistêmica das conseqüências de diferentes cursos de ação, mas, também, suficientemente próximo para permitir avaliar se as soluções aplicadas estão dando bom resultado. A orientação pelo passado ou pelo presente apresenta-se claramente disfuncional em ambiente cada vez mais turbulento.

Pode ser utilizado um argumento similar sobre a unidade de tempo em termos da qual é adequado pensar: minutos, horas, dias, meses, anos ou décadas. O ideal é uma unidade de tempo suficientemente grande para permitir avaliar se a solução proposta está funcionando, mas não tão grande a ponto de permitir que se insista em uma solução que evidentemente não está funcionando. Em qualquer grupo tal unidade de tempo necessita variar com os tipos de problemas e de soluções.

3.7 Informação e Comunicação

A cultura da aprendizagem deve ser fundamentada em pressupostos de que comunicação e informação são básicas para o bem-estar organizacional e, portanto, de que a organização deve possuir um sistema de comunicação multicanal que permita que qualquer membro seu se conecte e seja capaz de se comunicar com qualquer outro. Por conseqüência torna-se necessário que as pessoas da organização desenvolvam sensibilidade para identificar o que é informação relevante para as atividades e que sejam as mais abertas possíveis no compartilhamento das informações relevantes.

Uma rede de comunicação totalmente conectada só pode funcionar se há alta confiança entre seus participantes.

3.8 Uniformidade Versus Diversidade Subcultural

A capacidade de adaptação parece ser maior em organizações diversificadas, por possuírem maior variedade de recursos que possibilitam enfrentar eventos imprevistos.

Diversidade é desejável, nos níveis individual e de grupos inseridos na organização. Tal diversidade irá inevitavelmente criar culturas desses subgrupos, e tais subculturas serão eventualmente um recurso necessário para a aprendizagem e a inovação. Entretanto, para a diversidade propiciar capacidade de aprendizagem e adaptação, as subculturas devem estar conectadas e se valorizarem mutuamente para aprenderem umas com as outras.

3.9 Orientação à Tarefa Versus Orientação ao Relacionamento

O pressuposto que parece ser mais adequado para a aprendizagem é o de que ambas as orientações são igualmente importantes.

Nas atividades complexas em ambiente turbulento, onde é alta a interdependência tecnológica e de outras formas, é necessário se valorizar os relacionamentos, para que se obtenha níveis de confiança e de comunicação que

possibilitem a necessária integração das pessoas para a resolução de problemas e para a implementação de soluções. Nas atividades mais simples em situações de maior estabilidade, a organização pode ser mais orientada às tarefas.

Organizações orientadas para o relacionamento valorizam atividades integradoras dos seus membros, como reuniões de comitê, políticas e negociação interpessoal, enquanto as orientadas às tarefas valorizam a diferenciação das responsabilidades.

3.10 Pensamento Sistêmico Versus Pensamento Linear

A cultura da aprendizagem deve ser baseada em pressupostos de que o mundo é intrinsecamente complexo, não linear e interdependente. Neste contexto a aprendizagem requer habilidade para pensar sistematicamente, para usar a lógica em modelos mentais complexos, para analisar campos de forças e entender seus efeitos conjuntos sobre cada força.

Os membros de organizações com capacidade de adaptação entendem que o ambiente é intrinsecamente um sistema complexo, mas, ao mesmo tempo, acreditam que esforços para analisá-lo, para descobrir os próprios modelos mentais pessoais e para testar estes modelos descobertos constituem-se em processos valiosos que desenvolvem habilidades pessoais para vencer os desafios.

4. Descrição das Empresas mais Inteligentes, por McGill e Slocum

McGill e Slocum, Jr. (1995) descrevem como são as empresas que têm capacidade para aprender o necessário para prosperar. O conceito de inteligência de empresas trabalhado por eles é semelhante ao conceito de adaptabilidade organizacional mencionado anteriormente. Aqueles autores consideram organizações que aprendem e organizações mais inteligentes conceitos equivalentes. Tais organizações facilitam a aprendizagem de todos os seus membros e continuamente evoluem, tendo na aprendizagem a única fonte de vantagens estratégicas sustentáveis.

Uma organização que aprende expande continuamente sua capacidade de criar novos modos de pensar e é habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias.

Empresas mais inteligentes interessam-se por reexaminar seus conceitos relativos a própria organização e ambiente. A aprendizagem organizacional requer que se desaprenda práticas e modos de pensar antigos que já perderam sua utilidade e se abra caminho para novos modos de pensar, práticas e respostas úteis.

Nas organizações mais inteligentes as mudanças são vistas como parte do negócio e há sempre um grande número delas acontecendo. Nenhuma das

mudanças é vista como uma panacéia e assume-se que algumas delas estão destinadas a falhar.

Trabalho em equipes com responsabilidade e autonomia é a chave para o aprendizado. Equipes fornecem um conjunto de valores que incentivam a aprendizagem por fornecer apoio, incentivo e reconhecimento a seus integrantes. O sucesso do trabalho em equipe requer que a responsabilidade seja coletiva e a gerência comprometida com o trabalho em equipes.

Os líderes das organizações mais inteligentes são modelos, mentores, gerentes e monitores da aprendizagem. São modelos dando o exemplo de atitudes e comportamentos que promovam o aprendizado. São mentores procurando sempre criar e desenvolver ambientes propícios à aprendizagem, orientar e ensinar. São gerentes da aprendizagem institucionalizando o compromisso com o processo da aprendizagem e provendo os recursos para que ela possa ocorrer. São monitores estabelecendo rotinas para receberem *feedback* e encorajando a experimentação e o correr riscos.

A cultura de organizações que promovem a aprendizagem tem as seguintes características claras e consistentes (McGill e Slocum, Jr., 1995, p. 13):

- Abertura a experimentos.
- Estímulo para correr riscos, responsavelmente.
- Disposição a aceitar fracassos e aprender com eles.

McGill e Slocum (1995, p. 17) identificaram cinco comportamentos de

aprendizagem essenciais:

- Abertura.
- Pensamento sistêmico.
- Criatividade.
- Eficácia pessoal.
- Empatia.

4.1 Abertura

A humildade, a confiança e o respeito possibilitam a abertura. A abertura se baseia na confiança e no respeito entre pessoas e organizações e na consciência das próprias limitações quanto a valor, formação e experiência, reconhecendo que não são piores nem melhores que os de outras pessoas - são apenas diferentes. Esses fatores abrem para cada pessoa as experiências de outros e podem possibilitar que os líderes abdicuem da necessidade de estar no controle. Eles também possibilitam maior aprendizagem, pela troca de experiências e conhecimentos, ao facilitar a existência de uma maior diversidade cultural nas organizações. Nas organizações que aprendem, a diversidade cultural e a discórdia são encorajadas e compreendidas como formas de enriquecer o aprendizado.

Uma cultura da aprendizagem precisa tanto ter abertura a novas práticas e valores que facilitem novos aprendizados como ter desprendimento de práticas e valores que os dificultem.

Nas organizações que aprendem há menos controle, mais descentralização, mais

autonomia e funções mais ricas que nas demais organizações. Um princípio da organização que aprende é colocar os recursos necessários nas mãos das pessoas que precisam deles. As informações e os sistemas de informação, nas organizações inteligentes, têm de ser precisos, imediatamente disponíveis no tempo e no espaço àqueles que deles necessitam, em um formato e linguagem que facilite seu uso. Membros da organização, clientes e fornecedores livremente compartilham e buscam informações nos seus sistemas de informações.

As organizações inteligentes criam condições que promovem a abertura para o aprendizado realizando parcerias, alianças estratégicas e estudando as melhores práticas entre as empresas para adaptá-las em suas próprias operações.

Nessas organizações existe um comprometimento com a aprendizagem através da experimentação constante, a qual é possibilitada e intensificada pela disposição e pelo estímulo para correr riscos responsavelmente.

A abertura se manifesta na estrutura de uma organização mais inteligente através da permeabilidade, da flexibilidade e pela integração em rede. A permeabilidade das fronteiras internas e externas maximiza o fluxo de informações, idéias e visões. A flexibilidade permite que a estrutura não tenha formas definitivas, adaptando-se às necessidades em constante mutação dos processos, pessoas da empresa e clientes. O princípio da flexibilidade é alocar os recursos nas mãos das pessoas que deles necessitam. A permeabilidade e a flexibilidade propiciam o aparecimento da integração em rede, que distribui responsabilidade e

autoridade para equipes próximas a qualquer local da organização onde se fazem necessários a decisão e a ação.

4.2 Pensamento sistêmico

“Pensamento sistêmico é a capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos e detalhes de dados - de pensar no todo ao invés de pensar nas partes. O pensamento sistêmico é holístico, perceptivo e intuitivo” (McGill e Slocum, Jr., 1995, p. 19). As organizações mais inteligentes adotam o pensamento sistêmico, cujas propriedades são muito semelhantes nas pessoas e nas organizações (McGill e Slocum, Jr., 1995, p. 250):

- A percepção do todo originada na observação.
- A visão ampla de fluxo, que vem de um foco nos processos.
- O sentido de relação cronológica e de desenvolvimento histórico entre os fatos - como as coisas acontecem ao longo do tempo.

O pensamento sistêmico pode ser promovido por mecanismos estruturais, como equipes multifuncionais, rotatividade e ampliação das atribuições das funções.

Empresas inteligentes promovem abordagens sistêmicas mais que abordagens programáticas, compreendo os programas como partes de processos maiores.

4.3 Criatividade

A criatividade e a aprendizagem andam sempre juntas. Tanto indivíduos como organizações precisam ser criativos para aprender e também precisam aprender

a serem criativos.

Os dois aspectos mais importantes da criatividade são a flexibilidade pessoal e a coragem de correr riscos de fracassar. A flexibilidade pessoal se manifesta no interesse em ajustar o comportamento a situações que mudem, no desprendimento a hábitos e rotinas enraizados e na expansão do repertório comportamental.

Para que os indivíduos sejam criativos é essencial que estejam livres do medo de fracassar e de conseqüências organizacionais punitivas. “O meio mais eficaz de se aumentar a capacidade de assumir riscos é reduzir os custos dos fracassos, o que se consegue assumindo mais riscos” (McGill e Slocum, Jr., 1995, p. 255). Se há o potencial para o comportamento imaginativo e inventivo, quanto mais riscos se assume, menos arriscada se torna cada uma das ações e adquire-se maior liberdade para a criatividade.

4.4 Eficácia pessoal

O aprender requer que cada pessoa busque ativamente conhecer os efeitos dos próprios modos de pensar e de agir sobre os outros. É essencial que as pessoas vejam a si próprias com precisão.

Nas organizações mais inteligentes as pessoas sentem que podem e devem aprender, para influenciar significativamente seu mundo. Estas organizações

promovem e apoiam a aprendizagem, inclusive em suas estratégias, estruturas e sistemas. Suas pessoas sentem que a aprendizagem faz diferença. Tais empresas reconhecem que são seu ativo mais precioso as pessoas com a capacidade de variar suas experiências e de mudar o modo de pensar nestas experiências.

“A eficácia pessoal requerida para a aprendizagem é o sentimento de que é possível refletir sobre o modo pessoal de vivenciar as experiências - ‘posso pensar sobre o modo pelo qual penso e posso mudar esse modo de pensar - posso aprender.” (McGill e Slocum, Jr., 1995, p. 245) A aprendizagem requer que as pessoas percebam os limites de suas próprias regras cognitivas e de seu raciocínio. É necessário que se tenha as habilidades de reconhecer as próprias experiências, de avaliar como elas podem estar moldando nossa maneira de pensar e de descartar as regras cognitivas que não são aplicáveis. Uma boa prática para desenvolver tais habilidades é tentar identificar os preconceitos e percepções preconcebidas que empregamos ao abordarmos um problema.

4.5 Empatia⁸

A aprendizagem se dá através de relacionamentos. Quando os relacionamentos se dissolvem, como resultado de interrupção das comunicações ou de perda de

⁸ Empatia é a compreensão do comportamento de outrem com base na própria experiência e comportamento (Silva, 1986). É a “forma de conhecimento intuitivo do outro, que repousa na capacidade de partilhar e mesmo de ter sentimentos pelo outro” (Chemana, 1995).

confiança, a aprendizagem também se acaba. Construir, manter e, quando necessário, consertar relacionamentos de aprendizagem é absolutamente indispensável para que a aprendizagem individual ou organizacional possa ter lugar. Neste sentido a empatia é a habilidade relacional mais importante, tanto para indivíduos como para organizações.

Poucas habilidades nos são mais úteis para aprender do que compreender as percepções dos outros e compartilhar suas emoções e sentimentos (McGill e Slocum, Jr., 1995. p. 257). A habilidade de criar empatia propicia a abertura para as experiências dos outros, intensifica as experiências próprias e enriquece o modo pelo qual as processamos.

“Ouvir com sensibilidade é a chave da empatia. É preciso ouvir tanto ‘o quê’ está sendo dito quanto ‘como’ está sendo dito para que se possa entender os fatos e os sentimentos sobre os quais a outra pessoa está agindo” (McGill e Slocum, Jr., 1995. p. 258). Neste sentido, a comunicação também é necessária para o aprendizado.

O comportamento empático possibilita uma comunicação pela atitude de ouvinte. Indivíduos e organizações inteligentes desenvolvem meios para permitir que os outros possam mais que somente se expressar; eles desenvolvem meios para permitir que os outros possam ser ouvidos.

Uma organização demonstra empatia não apenas proporcionando atenção às

experiências de seus funcionários, clientes, fornecedores e parceiros de negócios, mas, também, por sua atenção com as pessoas que estão além de seus relacionamentos empresariais próximos. A empatia que uma organização demonstra em suas relações com a comunidade, com o país e com o ambiente abre a organização e seus membros para a riqueza da experiência de aprendizagem que se situa além dos limites de seus negócios.

5. Culturas Corporativas Adaptáveis, segundo Kotter e Heskett

Pesquisando a relação entre cultura organizacional e o desempenho econômico de longo prazo, Kotter e Heskett (1992, p. 51) observaram que nas empresas com culturas mais adaptáveis a característica cultural principal é valorizar “que os gerentes, em toda a hierarquia, proporcionem a liderança para iniciar a mudança nas estratégias e na tática, sempre que isto for necessário, para satisfazer os interesses legítimos, não apenas dos acionistas, dos clientes, ou dos empregados, mas de todos os três grupos.”

Segundo aqueles autores, em culturas corporativas que estimulam mudanças proveitosas, os gerentes prestam muita atenção a mudanças relevantes no contexto interno da empresa e no ambiente externo onde está inserida. Seus gerentes fazem mudanças incrementais nas estratégias e práticas, para que as empresas e suas culturas mantenham-se ajustadas às realidades ambientais.

As normas comportamentais destas culturas parecem ser dirigidas por um

sistema de valores que salienta a satisfação das necessidades legítimas de todos os principais interessados cuja cooperação seja essencial ao desempenho empresarial, em especial, clientes, funcionários e acionistas. Estes valores também enfatizam a importância de pessoas e processos que criam mudanças, especialmente, a existência de líderes competentes em todos os níveis da hierarquia, em toda a organização.

Ainda segundo os mesmos autores, uma cultura organizacional adaptável é inflexível em relação a valores essenciais que possibilitam a adaptação e flexível em relação à maioria das práticas e outros valores. A pesquisa deles sugere dois conjuntos de ações que ajudam a resolver esse dilema e outros decorrentes dele. O primeiro diz respeito a necessidade de diferenciar valores e comportamentos básicos, que auxiliam na adaptação, das práticas e valores específicos à necessidade momentânea para se ter um bom desempenho. Sem esta distinção, práticas de significado provisório transformam-se em práticas tradicionais e em forças importantes da cultura, que resistem às mudanças e acabam por minar o desempenho econômico. O segundo diz respeito à necessidade de se evitar a arrogância dos membros da organização, porém incentivando o orgulho deles, constantemente ajudando-os a avaliar de modo realista suas forças e fraquezas.

A adaptabilidade pressupõe ocorrência de mudanças. Kotter e Heskett (1992) realçam que quando a mudança é cultural tende a ser grande e difícil e que somente com liderança consegue-se a ousadia, a visão e a energia necessárias para criar mudanças assim. Eles destacam que as organizações devem fomentar

que pessoas exerçam efetivamente a liderança, com “coração de servos” a serviço dos outros, e que sem liderança as empresas não se adaptam a um mundo de mudanças rápidas.

6. Atributos das Empresas Inovadoras, segundo Peters e Waterman

Peters e Waterman (1982) apresentaram uma pesquisa de como algumas grandes empresas americanas se constituíram permanentemente inovadoras. Eles as chamam de empresas inovadoras, porque “demonstram excepcional habilidade em responder continuamente, a quaisquer tipos de mudanças em seus meios ambientes” (Peters e Waterman, 1982. p. 13). A medida que muda o ambiente, estas empresas modificam sua linha de ação, revogam-se, ajustam-se, transformam-se e adaptam-se.

Peters e Waterman distinguiram oito atributos das empresas inovadoras:

6.1 Uma firme disposição a agir, a fazer as coisas até o fim.

Não existe aspecto destas empresas mais importante. Esta disposição para agir aparece corriqueiramente em experimentos, forças tarefas *ad hoc*, pequenos grupos de trabalho e estruturas administrativas temporárias, de acordo com os problemas a serem resolvidos.

6.2 Ao lado e junto ao cliente.

“Essas empresas sempre aprendem com seus clientes” (Peters e Waterman, 1982. p. 15). Elas fornecem qualidade, assistência e confiabilidade superiores. “Muitas empresas inovadoras conseguiram com clientes seus suas melhores idéias sobre novos produtos” (Peters e Waterman, 1982. p. 15). Isso só acontece quando se presta atenção aos clientes de forma consciente e regular.

6.3 Autonomia e iniciativa.

As empresas inovadoras forjam e promovem líderes e inovadores em todos os níveis e setores da organização. As empresas inovadoras evitam cercear a criatividade e estão sempre estimulando que se assumam riscos práticos e apoiando a iniciativa.

6.4 Produtividade através das pessoas.

As empresas inovadoras tratam o pessoal situado no nível de execução das operações como a origem fundamental do aumento da qualidade e da produtividade. Elas favorecem a integração pessoal e consideram seu pessoal seu mais valioso bem, sendo inflexíveis no respeito aos seus funcionários. As pessoas são tratadas como adultos responsáveis. Isto se fundamenta em grandes expectativas mútuas e em avaliação recíproca entre parceiros de trabalho.

6.5 Mãos à obra, orientadas por valores.

As empresas inovadoras são motivadas por um sistema de valores coerentes, estabelecidos pelos seus grandes líderes. Seus dirigentes parecem ter como principal ocupação esclarecer o sistema de valores e orientar as ações segundo eles. Tais valores são expressos verbalmente e, principalmente, nas ações e seus detalhes. O conteúdo específico das crenças dominantes das empresas inovadoras possui um espectro reduzido de valores básicos (Peters e Waterman, 1982. p. 305):

- Uma crença na importância de ser o melhor.
- Uma crença na importância dos detalhes para a execução de um trabalho bem feito.
- Uma crença na importância das pessoas enquanto indivíduos.
- Uma crença na importância da assistência e qualidade superiores.
- Uma crença de que cabe a muitos membros da organização serem inovadores e em seu corolário, uma disposição para aceitar o fracasso.
- Uma crença na importância da informalidade como meio de estimular a comunicação.
- Uma crença explícita e um reconhecimento da importância dos lucros e do crescimento econômico.

6.6 Ater-se ao conhecido.

Os autores observaram uma probabilidade muito maior de empresas manterem-se inovadoras quando permanecem razoavelmente próximas dos negócios que já conhecem. As empresas inovadoras se ramificam basicamente mediante uma

diversificação produzida internamente, em que cada negócio cresce de início progressivamente e experimentalmente a partir de conhecimento anteriormente possuído.

6.7 Formas bem simples e equipes dirigentes pequenas.

As formas e sistemas estruturais das empresas inovadoras são simples e as equipes dirigentes, por sua vez, são bem reduzidas. Fazer com que uma organização funcione é algo que está intimamente ligado ao fato de manter as coisas compreensíveis para as pessoas que devem fazê-las acontecer. Isto significa manter a simplicidade.

Os autores citam a estrutura organizacional matricial como candidato predileto para o tipo errado de resposta complexa ao aumento de complexidade da organização, decorrente do aumento de seu tamanho.

6.8 Propriedades simultaneamente flexíveis e rígidas.

As empresas inovadoras combinam características paradoxais de rigor e centralização em poucos valores com autonomia e descentralização pragmáticas. Nelas, a autonomia é produto da disciplina, baseada em alguns poucos valores comuns a todos. É a disciplina que dá a base para que as pessoas tenham grande confiança para ter iniciativas, correr riscos e realizar experimentos, baseadas em expectativas concretas e estáveis sobre o que é importante.

7. Atributos das Empresas Duráveis, segundo Collins e Porras

No final da década de 80 e início da de 90, foi feita por Collins e Porras (1995) uma pesquisa que buscou identificar nas empresas mais admiradas por diretores-executivos americanos, as quais por décadas são tidas como as melhor sucedidas no setor onde atuam, as características comuns que as diferenciavam de outras empresas bem sucedidas que iniciaram suas atividades na mesma época e no mesmo ramo de negócio. Tal pesquisa identificou nestas empresas características que têm relação positiva com o sucesso duradouro em ambiente mutável. São as características das empresas que se mantêm por mais tempo como as melhor adaptadas ao ambiente. Aqueles autores denominaram as empresas melhor sucedidas de empresas visionárias.

Embora haja algumas divergências, no geral há convergência entre a obra de Peters e Waterman (1982), referida anteriormente, e a de Collins e Porras (1995), ora comentada. A partir do problema de conhecer o que faz bem-sucedidas algumas grandes empresas americanas, surge a compatibilidade entre as duas obras. As diferenças essenciais estão na metodologia, no período investigado e na forma de apresentação das conclusões. Particularmente neste último ponto percebe-se na obra de Collins e Porras (1995) uma aproximação dos conceitos trabalhados nas obras citadas de Schein (1992) e, principalmente, de Kotter e Heskett (1994).

As poucas divergências existentes entre Peters e Waterman (1982) e Collins e

Porras (1995) são pequenas e pouco importantes para o objetivo desta dissertação. Uma das duas maiores divergências entre eles é que a segunda obra afirma que algumas vezes se atende melhor aos clientes contrariando uma solicitação deles, porque quem produz sabe de facilidades e dificuldades para atender melhor ao cliente, que ele não sabe. A outra divergência é quanto ao “ater-se ao conhecido” indicado por Peters e Waterman (1982). Collins e Porras (1995) afirmam que o desenvolvimento de novas áreas de atuação contribui para a longevidade do bom desempenho, desde que dê continuidade a uma aptidão anterior e que seja muito embasado em amplo conhecimento anterior relacionado às novas áreas.

A primeira conclusão da pesquisa de Collins e Porras (1995) é que o sucesso de tais empresas é resultante de processos subjacentes e de uma dinâmica fundamental embutida em cada uma delas. É um conjunto de características internas, particular a cada uma das empresas, que as possibilitam serem as melhores. A segunda conclusão é que entre tais empresas há características fundamentais em comum, que podem ser aprendidas por outras empresas.

Um aspecto essencial das ditas empresas altamente visionárias é a capacidade de conviver harmoniosamente com paradoxos: com duas forças ou idéias aparentemente contraditórias, com os dois extremos, ao mesmo tempo, de uma série de dimensões.

As pesquisas mostraram que um elemento fundamental para o funcionamento perfeito de uma empresa visionária é uma ideologia central, composta por valores centrais e um objetivo que vai além dos lucros, a qual orienta e inspira as pessoas em toda a organização e permanece praticamente inalterada durante muito tempo. Os pesquisadores definiram valores centrais como “as doutrinas essenciais e duradouras da empresa - um pequeno conjunto de princípios gerais de orientação” (Collins e Porras, 1995, p. 115). Eles também definiram o objetivo como “os motivos fundamentais pelos quais a organização existe, além de simplesmente ganhar dinheiro” (Collins e Porras, 1995, p. 115).

Indícios de uma ideologia central foram muito mais freqüentes nas empresas visionárias do que nas empresas de comparação dos pesquisadores. Eles não encontraram um conteúdo ideológico específico essencial para que uma empresa seja visionária. A pesquisa indicou que a “autenticidade da ideologia e a coerência da empresa com relação a esta ideologia contam mais do que o conteúdo da ideologia” (Collins e Porras, 1995, p. 107). As empresas visionárias, além de declararem uma ideologia, tomam medidas para que esta ideologia impregne toda a organização e transcenda a qualquer líder individual.

“Empresas visionárias (...) não aceitam escolher entre viver segundo seus valores ou ser pragmáticas; elas consideram um desafio encontrar soluções pragmáticas e agir de acordo com seus valores centrais” (Collins e Porras, 1995, p. 99). “Para muitas das empresas visionárias a lucratividade é uma condição necessária para a existência e um meio de se atingir objetivos mais importantes,

mas não é o objetivo em si” (Collins e Porras, 1995, p. 90).

As empresas visionárias tendem a possuir poucos valores centrais que, de tão fundamentais e fielmente seguidos, são raramente modificados ou comprometidos.

Uma empresa visionária está sempre em busca do seu objetivo, mas, este nunca é definitivamente atingido ou concluído. O objetivo é como uma estrela-guia que a orienta. “Uma empresa visionária pode, e normalmente o faz, evoluir, entrando em novas áreas de negócios, e mesmo assim continuar sendo orientada pelo seu objetivo central” (Collins e Porras, 1995, p. 121).

A única coisa que uma empresa visionária não muda com o passar do tempo é sua ideologia central. Ela busca tanto o que é altamente ideológico quanto o que é altamente progressista, ao mesmo tempo, o tempo todo. A ideologia central e a busca pelo progresso coexistem numa empresa visionária, com cada um, simultaneamente, capacitando, complementando e reforçando o outro.

Em uma empresa visionária, o impulso da busca pelo progresso é uma força interna. Como a ideologia central, o ímpeto de ir adiante, fazer melhor e criar novas possibilidades não precisa de justificativa externa. A busca pelo progresso vem de dentro, exigindo a mudança contínua e o movimento para frente em tudo que não diga respeito à ideologia central.

Em todo lugar de uma empresa visionária manifesta-se concretamente sua ideologia central e sua busca do progresso. A existência de mecanismos concretos que complementam-se na preservação da ideologia central e na busca do progresso diferencia as empresas visionárias das demais empresas.

Os métodos específicos de preservação da ideologia central e de busca do progresso que diferenciam as empresas visionárias das empresas de comparação da pesquisa se encaixam em cinco categorias (Collins e Porras, 1995, p. 136-137):

- Metas audaciosas: Compromisso com metas e projetos desafiadores, audaciosos e normalmente arriscados em direção aos quais a empresa visionária canaliza seus esforços (busca do progresso).
- Culturas de devoção: Ótimos locais de trabalho apenas para aqueles que adquirem a ideologia central; aqueles que não se adaptam à ideologia são eliminados como um corpo estranho (preservar a ideologia central).
- Tentar várias coisas e aplicar o que der certo: Altos níveis de ação e experimentação, normalmente sem planejamento e orientação, produzem caminhos novos e inesperados para o progresso e permitem que a empresa visionária imite o processo de evolução biológica das espécies (busca do progresso)
- Gerentes treinados internamente: Promoções internas, levando aos níveis superiores apenas aqueles que tenham passado um bom tempo inseridos na ideologia central da empresa (preservar a ideologia central).
- Nunca é suficiente: Processo contínuo de auto-aperfeiçoamento com o objetivo de sempre fazer cada vez melhor (busca do progresso).

Uma empresa visionária transforma a sua ideologia central e sua motivação pela busca do progresso na estrutura fundamental da organização - em um conjunto de sinais e ações consistentes e complementares entre si, tais como, metas, estratégias, táticas, diretrizes, processos, práticas culturais, posturas de

gerenciamento, estrutura física e sistemas administrativos. O que diferencia as empresas visionárias das demais são a abrangência, a consistência e a durabilidade deste conjunto.

A manutenção da consistência é denominada alinhamento pelos autores da pesquisa. Eles enfatizam que as empresas visionárias buscam um alinhamento consistente entre uma ideologia central, imutável, e tudo o mais da empresa, que pode ser mudado ou eliminado.

7. Características que se Destacam

As características que, segundo o conjunto das obras pesquisadas, se destacam nas culturas das organizações com capacidade de adaptação às mudanças ambientais podem ser apresentadas, como a seguir.

Em organizações adaptáveis:

- São professados um núcleo de valores e pressupostos fundamentais e um objetivo ou missão, que norteiam os pensamentos e as ações. Eles são coerentes, duradouros e entranhados na organização. Os valores e os pressupostos fundamentais são poucos e relacionados à adaptação através da aprendizagem, que inclui a mudança de atitudes e de comportamentos.
- Valoriza-se igualmente como sendo os principais fatores ambientais os acionistas ou proprietários, os empregados e os clientes.

- Se convive harmoniosamente com paradoxos, com pares de forças ou idéias aparentemente contraditórias e com os dois extremos, ao mesmo tempo, de uma série de dimensões.
- Adota-se o pensamento sistêmico, caracterizado pela percepção do todo, com origem na observação, pela visão ampla de fluxo, a qual vem de um foco nos processos, e pelo sentido de relação cronológica e de desenvolvimento histórico entre os fatos.
- Há pragmatismo e predisposição à ação: valoriza-se os detalhes para a execução de um trabalho bem feito; há um impulso interno para o progresso e melhoria contínuos; busca-se continuamente ser a melhor organização no que se propõe a fazer; e valoriza-se a assistência e a qualidade superiores.
- Os métodos de pensamento para soluções de questões e problemas a serem resolvidos mudam de acordo com as questões e problemas que se apresentam, assim como muda o tipo de conhecimento aplicado: se científico, experimental, baseado no bom senso ou até intuitivo, entre outros.
- Coloca-se os recursos disponíveis nas mãos das pessoas que os necessitam.
- Busca-se, também, lucros e crescimento econômico, não como fins em si mesmos, mas, como necessários à vitalidade da organização.
- Mudanças são naturais e incessantes. Nenhuma é vista como panacéia. Iniciam-se onde são necessárias, sob liderança local.
- Valoriza-se a adaptação evolutiva, passo-a-passo, baseada no aprendizado.
- Os empregados são tratados como adultos responsáveis. São selecionados, avaliados e recompensados, não apenas pelo que sabem e fazem, mas, também, pelo que são capazes de aprender.

- Humildade, confiança e respeito a todos envolvidos com a organização possibilitam a abertura às idéias que surgem e à experimentação. Há abertura a experimentos e estímulo para correr riscos, responsavelmente. Também há disposição a aceitar fracassos e aprender com eles.
- Valoriza-se a liderança efetiva e a disseminação de líderes em toda a organização. A liderança é exercida com humildade e prestimosidade. Os líderes são modelos, mentores, gerentes e monitores da aprendizagem.
- O trabalho é em equipes autônomas e integradas entre si. As responsabilidades e as recompensas são coletivas.
- Há criatividade tanto a nível pessoal como organizacional. A criatividade baseia-se na flexibilidade pessoal e na coragem de correr riscos de fracassar.
- Cada pessoa busca conhecer os efeitos dos próprios modos de pensar e de agir sobre os outros. As pessoas têm a capacidade de mudar suas práticas e o modo de pensar nelas e, ainda, percebem os limites de suas próprias regras cognitivas e de seu raciocínio.
- Há a habilidade da empatia - compreender as percepções dos outros e compartilhar suas emoções e sentimentos - que propicia a abertura para as experiências dos outros, intensifica as experiências próprias e enriquece o modo pelo qual as processamos.
- Há diversificação das características mentais das pessoas acompanhada de respeito e valorização recíproca entre elas.

- As informações e os sistemas de informação são precisos, imediatamente disponíveis no tempo e no espaço àqueles que deles necessitam, em um formato e linguagem que facilite seu uso. Membros da organização, clientes e fornecedores livremente compartilham e buscam informações nos seus sistemas de informações.
- A abertura se manifesta na sua estrutura através da permeabilidade nas fronteiras internas e externas, da flexibilidade e da integração em rede.

III POLÍTICAS PÚBLICAS - ARCABOUÇO TEÓRICO

1. Introdução

Para pesquisar quais e como as características culturais teóricas apresentadas no capítulo anterior se manifestam nas empresas pesquisadas, foi preciso conhecer as empresas e suas histórias, o que foi feito na perspectiva da influência das políticas públicas. Para isto, foi utilizado o referencial analítico de políticas públicas apresentado a seguir.

A Petrobras e a Eletrobrás são agentes de políticas públicas, fortemente dependentes delas, que têm a interação com seus ambientes externos regulada principalmente por tais políticas, as quais, conseqüentemente, influenciam suas culturas. Até políticas internas de R. H., que são profundamente inter-relacionadas com a cultura organizacional (Fleury, 1989, p. 24), são influenciadas por políticas públicas.

Assim, obtém-se subsídios para se pesquisar as culturas dessas empresas estudando-se as políticas públicas que as influenciaram, o que pode ser feito considerando-se as ideologias que prevaleceram e os arranjos institucionais na formulação e implementação das políticas bem como identificando-se os órgãos e agências governamentais envolvidos e as suas inter-relações.

2. Referencial Analítico de Políticas Públicas ⁹

Uma adequada fundamentação teórica para a formulação e implementação de políticas públicas é encontrada em trabalhos publicados de Jorge Vianna Monteiro.¹⁰ Ele trabalha com o modelo analítico das “escolhas coletivas”, ou *public choice*, que considera os arranjos institucionais na formulação e implementação das políticas públicas, no nível das relações entre Sociedade e os Poderes da República, em Governo democrático representativo, com forte lastro nas ciências sociais. Esse modelo evidencia:

- os diferentes papéis e comportamentos, entre outros, do político, do burocrata, de grupo de interesses e do cidadão ao longo do processo político;
- as diversas motivações e percepções do próprio envolvimento na interação desses diferentes agentes de decisão;
- o aspecto distributivo das políticas públicas, com incidência de benefícios concentrada e de ônus distribuída sutilmente em uma população maior;
- o condicionamento do processo político pela Constituição e por suas regras constitutivas complementares.

No modelo analítico ora exposto, as escolhas políticas são entendidas como escolhas coletivas. A legislatura é uma entidade coletiva que escolhe ou decide

⁹ As principais matrizes teóricas que abordam o processo de formulação de políticas públicas à luz da representação de interesses são apresentadas por Lobato (1997).

¹⁰ Entre eles: Monteiro (1982, 1991a, 1991b, 1993), Cavalcanti, Monteiro e Castanhar (1987).

por regra de maioria.

A instituição que condiciona mais amplamente as políticas públicas é a Constituição Federal, onde são definidas as regras básicas para o funcionamento dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, seus relacionamentos entre si e com a Sociedade e outras características do processo político. Outras regras regulamentadoras do processo político mais transitórias, que viabilizam dispositivos da Constituição Federal, são os Regimentos Internos do Senado Federal e da Câmara do Deputados, a legislação eleitoral e as decisões do Judiciário. O conjunto de regras define a extensão e o grau da interdependência dos componentes, induzindo às estratégias individuais e de cooperação entre os componentes do processo político.

Participam do processo político na escolha coletiva:

- os políticos, que representam os interesses de seus redutos eleitorais nas escolhas majoritárias da legislatura;
- os burocratas, que formulam as estratégias, elaboram o planejamento e operam as políticas;
- o presidente da República, que detém o poder de veto executivo relativamente às decisões da legislatura, sob cuja autoridade opera a burocracia;
- os juízes, que fazem as revisões das ações da legislatura, da burocracia e do presidente;
- os grupos de interesses especiais, que congregam cidadãos com interesses

semelhantes na atuação dentro do processo político;

- os cidadãos, que elegem sua representação legislativa.

A figura 2 ilustra os componentes, os mecanismos básicos, os condicionantes e a perspectiva de análise do modelo.

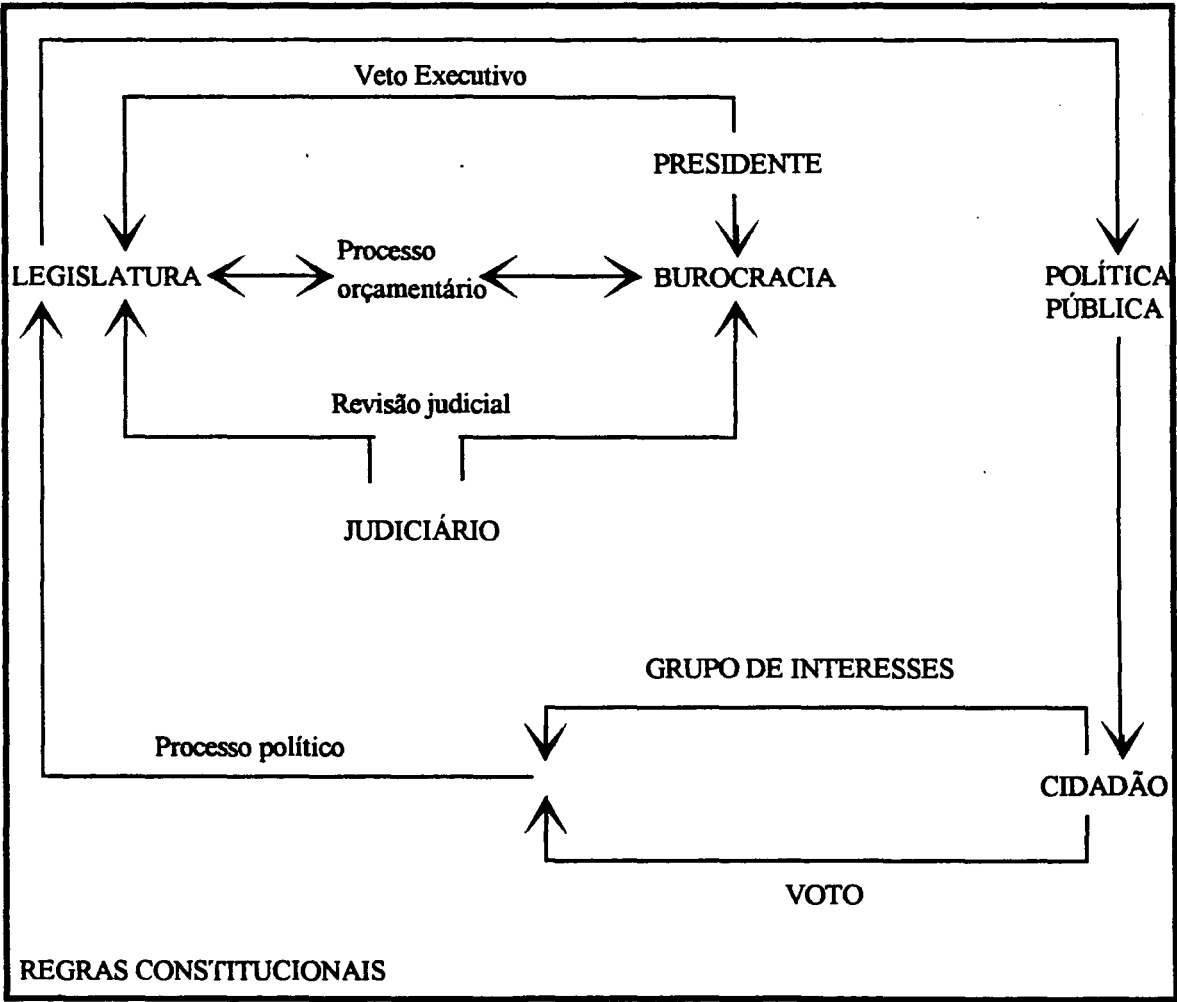


Figura 2. O Modelo das Escolhas Coletivas

Fonte: Adaptado de Monteiro, Jorge Vianna. Legislatura e processo decisório de política econômica: ou quando as instituições contam. Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Dados, 1991.

No contexto do Governo e de sua burocracia, as políticas públicas caracterizam-se como um conjunto de decisões inter-relacionadas em uma rede de decisões. Para a identificação e a compreensão das políticas públicas necessita-se identificar os órgãos e agências governamentais envolvidos e suas inter-relações:

- o processo decisório, o fluxo de informações e a linguagem para isto utilizados;
- a diferenciação e integração de atividades entre órgãos e agências governamentais bem como a estrutura interna a cada um;
- nível de detalhamento de ações ou decisões de política (missões, objetivos, políticas, estratégias, programas ou planos);
- os mecanismos de coordenação, acompanhamento e avaliação da política.

IV A HISTÓRIA NA PESQUISA DAS CULTURAS DAS EMPRESAS

1 Introdução

A cultura presente em uma organização se formou no seu passado. Conseqüentemente, obtém-se subsídios para se pesquisar a cultura de uma empresa pesquisando-se a sua história.

Para subsidiar a pesquisa da cultura da Petrobras e da cultura da Eletrobrás, uma interessante perspectiva, aqui adotada, para revisão da história de cada uma das empresas é a das políticas públicas, pela importância delas na história dessas empresas. O capítulo anterior oferece um referencial adequado para a revisão das histórias dessas empresas nesta perspectiva.

2. História da Petrobras

O nacionalismo e a participação popular marcaram a criação da Petrobras. A popularização do nacionalismo na exploração do petróleo brasileiro começou por volta de 1920 e foi crescendo até a campanha "O Petróleo é Nosso", quando chegou ao auge. Esta campanha se iniciou na oposição ao projeto do Estatuto do Petróleo proposto pelo Governo Dutra ao Congresso e se encerrou, vitoriosa, com a criação da Petrobras.

A xenofobia alimentou o nacionalismo na exploração do petróleo nacional, baseado nas hipóteses de existência de grandes quantidades de petróleo no subsolo brasileiro, de desejo de estrangeiros de obtê-lo e de efeitos desta obtenção adversos ao Brasil. O exército em geral, por motivos de segurança temia o controle da futura indústria por estrangeiros e julgava o capital privado nacional insuficiente para evitar isto.

Partidários da criação da Petrobras suspeitavam que tivesse faltado seriedade aos empreendedores privados brasileiros que até então tinham feito a exploração de petróleo no país. Uma ala reformista do exército também desejava uma distribuição mais eqüitativa da riqueza através do controle pelo Governo Federal dos setores produtivos e das fontes de energia (Smith, 1978).

A Petrobras foi criada para exercer o monopólio sobre todas as fases da indústria petrolífera no Brasil, exceto distribuição. As concessões já feitas a refinarias particulares foram mantidas, sendo-lhes vetada a expansão da capacidade operativa ou projetada. Constituiu-se como empresa de economia mista, sendo proibida a participação de capitais estrangeiros, restando a União obrigatoriamente ao menos 51 por cento das ações com direito a voto.

A Petrobras iniciou suas operações em maio de 1954 e cinco meses depois Vargas se suicidou. Seu suicídio e a divulgação de sua carta-testamento reforçaram a vinculação da Petrobras ao nacionalismo e a identificação do monopólio estatal do petróleo com Vargas. A carta-testamento contribuiu para

aumentar o apoio popular à Petrobras (Carvalho, 1977).

A partir da criação da Petrobras se evidencia o eventual antagonismo, comum às empresas estatais federais, de duas de suas principais características: necessidade política de significação nacionalista e necessidade de atuação empresarial (Sampaio, 1992). Deste antagonismo decorre o dilema de como conciliar os requisitos de controle público com os de autonomia gerencial.

Nos primeiros trinta anos da empresa, a conciliação destes requisitos e a redução daquele antagonismo foram buscadas organizando-se a empresa como uma empresa privada e mantendo-se a direção da Petrobras preponderantemente nas mãos de militares. Somente a partir da Nova República, como consequência da redemocratização do Brasil e do afastamento das Forças Armadas do Governo, foi quebrada a tradição de oficiais superiores das Forças Armadas dirigirem a empresa.

A Petrobras foi mais próspera nos períodos em que seu presidente teve mais proximidade e acesso ao Presidente da República, nos quais viu-se a Petrobras sobrepujando o Conselho Nacional do Petróleo (CNP) em suas atribuições legais, ela mesma estabelecendo políticas, fazendo valer seu vigor econômico e seu significado político, e com isso aumentando a insatisfação de seus opositores com sua atuação.

Foi por decreto do Governo Goulart, em dezembro de 1963, que legalmente se

iniciou o monopólio da Petrobras na importação de petróleo e derivados, fato este que selou o monopólio da Petrobras no abastecimento de petróleo e derivados ao mercado nacional.

O Governo Goulart foi marcado pela deterioração do sistema político nacional e, na Petrobras, pelo controle da empresa pelos sindicatos e pela primeira vez que os resultados da empresa se deterioraram. Esta situação foi encerrada pelo golpe militar de 1964, que neutralizou a empresa de influências político-partidárias e de sindicatos de trabalhadores e restabeleceu o comando gerencial.

No Governo Castelo Branco a Petrobras foi reorganizada adotando-se uma estrutura organizacional baseada na verticalização do comando, estabelecendo unidades intermediárias de coordenação. Isto foi feito departamentalizando a empresa, o que contribuiu para uma especialização a nível decisório e para expandir o controle exercido pelo sistema gerencial da empresa, diminuindo a influência das mudanças de comando e de orientação nas operações. Militares e técnicos voltaram a gozar do prestígio e influência que desfrutavam no início das operações e conseguiram sobrepor os objetivos e metas a fatores políticos no desempenho da empresa.

O Decreto-lei 200/67 direcionou a organização da Administração Federal, enquadrando a Petrobras na Administração Indireta como uma sociedade de economia mista. No seu artigo 27, conferiu às sociedades de economia mista autonomia executiva e condições de funcionamento idênticas às do setor privado,

desde que ajustadas ao plano geral do Governo. Os órgãos da Administração Indireta ficaram submetidos a supervisão ministerial que visaria assegurar a realização dos objetivos para os quais cada órgão foi criado, a harmonia das políticas e programações internas com as do Governo, a eficiência e a autonomia administrativa, operacional e financeira dos órgãos da Administração Indireta.

Em 1969 se tornou presidente da empresa o General Ernesto Geisel, o qual veio a ser a principal personagem da história da Petrobras.¹¹ Até 1984, quando se encerrou a gestão de Shigeaki Ueki na presidência da empresa, a influência de Geisel na Petrobras foi decisiva à orientação das decisões das grandes questões. Após sair da empresa, Ernesto Geisel se tornou Presidente da República e teve como Ministro das Minas e Energia Shigeaki Ueki, que era diretor comercial da Petrobras quando Ernesto Geisel era seu presidente. Ao fim do Governo Geisel, Shigeaki Ueki voltou à Petrobras para ser seu presidente. De 1969 até 1984, de Geisel a Ueki, a empresa teve somente outros dois presidentes além deles e foi o período de maior continuidade no comando da empresa. Foi também o período em que ocorreram as crises internacionais do petróleo de 1973 e de 1979.

A Petrobras teve em Geisel pela primeira vez alguém que se assemelhava a figura do “dono” na iniciativa privada. Ele estabeleceu na empresa alguns de

¹¹ A participação de Geisel no setor petróleo do país é apresentada por Alveal Contreras (1994 p. 92) e D’Araújo e Castro (1997).

seus próprios valores pessoais (Sampaio, 1992)¹². Até a missão da empresa foi por ele revista: o motivo da criação da Petrobras havia sido buscar a auto-suficiência na produção de petróleo em território nacional; porém, Geisel definiu como missão da empresa assegurar o abastecimento nacional do petróleo.

Geisel consolidou a Petrobras como uma corporação de empresas, alargando suas fronteiras através de novas subsidiárias e pensando prioritariamente nos seus resultados. Na sua gestão da Petrobras, ela voltou sua atenção na exploração para o mar, criou uma subsidiária para buscar fontes de petróleo explorando petróleo no exterior e concentrou mais investimentos nos segmentos da empresa ligados ao suprimento de derivados do que naqueles ligados à produção de petróleo.

Já como Presidente da República, Ernesto Geisel, com apoio geral da equipe de Governo, decidiu dar início aos contratos de risco para a exploração de petróleo brasileiro em 1975. Tais contratos foram impedidos somente na Constituição de 1988, porém nenhuma produção expressiva resultou deles.

Em 1975 também, para substituir como combustível automotivo parte da gasolina pelo álcool, diminuindo com isto as importações de petróleo e melhorando o saldo brasileiro no comércio exterior, o Governo brasileiro implantou o programa

¹² Em D'Araújo e Castro (1997) pode-se conhecer alguns destes valores e depoimentos de Geisel sobre sua participação na Petrobras.

Proálcool, que foi bem sucedido nos seus objetivos até o final da década de 80. Por este programa, a Petrobras foi responsável pelo abastecimento nacional de álcool automotivo, comprando aos produtores, transportando-o, armazenando-o e fornecendo-o às companhias distribuidoras.

Em paralelo à implantação do Proálcool, o Governo brasileiro também incentivou a substituição de parte do consumo industrial de petróleo pelo consumo de energia elétrica. Este programa durou até meados da década de 80.

Enquanto Shigeaki Ueki foi presidente da Petrobras, de 1979 a 1984, os investimentos na exploração de petróleo bateram recordes, a produção triplicou e as reservas ficaram maiores em 50 por cento. Na sua gestão como presidente da Petrobras, a bacia marítima de Campos, descoberta em 1974, quando ele era Ministro do Governo Geisel, passou a ser a principal bacia produtora.

As dificuldades da economia nacional na década de 80 levaram o Governo a restringir contratações de empregados, salários e outros custos de pessoal nas estatais. Na Petrobras ocorreram poucas novas contratações de empregados e os salários e benefícios de seu pessoal perderam atratividade. Como decorrência, o número de empregados diminuiu e a mobilidade de pessoal entre os órgãos e as unidades da empresa aumentou.

A partir da Nova República o objetivo de controle da inflação se refletiu em várias políticas nacionais para os salários, em geral consideradas prejudiciais pelos

empregados. Com o objetivo de dar o seu exemplo de esforço para redução da inflação, o Governo vem, desde então, concedendo aos empregados das suas estatais mais visadas pela opinião pública, inclusive a Petrobras, os reajustes mínimos estabelecidos pelas políticas salariais.

A Assembléia Nacional Constituinte e as duas primeiras eleições diretas para Presidente da República após 29 anos sem elas, exarcebaram as diferenças ideológicas no sistema político nacional. Na Constituinte o nacionalismo prevaleceu, mas nas eleições prevaleceu a ideologia econômica neoliberal, antagônica ao nacionalismo com o qual os petroleiros e defensores da Petrobras se identificam.

Tanto as políticas salariais do Governo quanto a excitação do sistema político nacional contribuíram para que a partir de 1988, após 24 anos de ausência, voltassem as greves à Petrobras. Porém, as últimas greves não trouxeram resultados financeiros significativamente favoráveis aos petroleiros.

Durante estas greves a imprensa incitou a população contra a empresa e seu monopólio. Praticamente toda a imprensa têm atitudes e opiniões desfavoráveis ao monopólio da Petrobras. O mesmo acontece com as políticas de Recursos Humanos das estatais.¹³ Isto revela uma forma de atuação dos órgãos de

¹³ Alveal Contreras (1994, p. 150-151), discorre sobre a oposição à estatal e sobre os grupos de interesses pela empresa.

imprensa no sistema político nacional, constituindo um grupo de interesses que defende-os exercendo seu poder na formação da opinião pública.

Com a Nova República, voltou à empresa a meta da auto-suficiência brasileira em petróleo. Em 1988, a direção da Petrobras, comandada pelo então presidente Armando Guedes Coelho apresentou um plano elaborado por técnicos da empresa que previa a auto-suficiência em 1997, para isto dependendo de aumento dos investimentos. O plano não vingou, pois dos últimos anos 80 em diante os investimentos da empresa foram reduzidos. Sua capacidade financeira foi reduzida ao ser utilizada como instrumento de combate à inflação pelo Governo, que reajustou os preços de seus produtos abaixo das taxas de inflação.

A Constituição de 1988 consolidou o monopólio da União na exploração e na indústria de Petróleo, proibindo novos contratos de risco e tornando constitucionais preceitos que estavam em lei. Ela também diminuiu a autonomia anterior do Poder Executivo e da Administração Indireta, passando o Legislativo a ter maior interferência na atuação das estatais, inclusive limitando os seus investimentos e ampliando a fiscalização delas, com o auxílio do Tribunal de Contas da União, até a eficiência e a conveniência das suas operações e de seus atos relativos a pessoal (Mukai, 1989).

Em 1989, pouco tempo depois da promulgação da Constituição, passa a prevalecer no sistema político nacional a ideologia econômica neoliberal e Fernando Collor é eleito Presidente da República defendendo esta ideologia. A

partir de então intensificou-se a redução das atividades empresariais do Estado e a privatização de serviços oferecidos pelo Estado. Com isto subsidiárias da Petrobras foram extintas, empresas do grupo privatizadas e revigoraram-se os debates sobre extinção do monopólio da exploração do petróleo brasileiro pela Petrobras e sobre sua privatização.

3. A História da Eletrobrás

O projeto de criação da Eletrobrás foi baseado no projeto e na experiência adquirida na tramitação do projeto de criação da Petrobras. Ele foi elaborado pela Assessoria Econômica da Presidência da República e enviado pelo Governo Vargas ao Congresso em abril de 1954. A empresa começou a operar em junho de 1962, como uma empresa controladora de um grupo de concessionárias, nas quais a União era acionista majoritário, que desenvolvia sua atuação como órgão executivo da política energética nacional, enquanto tornava-se a principal agência financeira setorial.

O nacionalismo também prevaleceu na criação da Eletrobrás, embora sem a intensidade da participação popular no movimento pelo monopólio estatal do petróleo. A mobilização popular e os grupos com interesses na criação da Eletrobrás foram, porém, contrabalançados pela mobilização e pelos interesses das concessionárias privadas estrangeiras e brasileiras, de segmentos do empresariado nacional e de políticos e membros do Governo, inclusive alguns defendendo interesses de órgãos do Governo e outros com interesse em

preservar a autonomia das empresas de energia elétrica estaduais e federais já existentes.

Antes do projeto de criação da Eletrobrás, o setor elétrico brasileiro era explorado na quase totalidade por dois grandes grupos estrangeiros: o grupo canadense-norte-americano denominado Brazilian Traction Light & Power Co. Ltd., conhecido como Light, responsável pelo suprimento de energia elétrica na região mais desenvolvida do país, e o grupo norte-americano denominado American & Foreign Power Co. - Amforp, que atuava em outras áreas vitais do país.

A escassez de energia elétrica, evidenciada em dificuldades no atendimento à demanda e em racionamentos de energia elétrica favoreceram o início de tentativas de planejamento econômico nacional, por parte do Governo, no final da década de 40 e no início da 50.

Em 1951 foi instalada a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos - CMBEU, resultante de uma idéia promovida pelo Ministério das Relações Exteriores e coordenada pelo Ministro da Fazenda. Seus trabalhos estenderam-se de julho de 1951 a julho de 1953, quando o Governo norte-americano decidiu suspender suas atividades, após a aprovação do projeto de criação da Petrobras pelo Congresso Nacional. A CMBEU elaborou projetos, especificou montantes de investimentos e recomendou a organismos financeiros internacionais as aberturas de créditos para o setor elétrico brasileiro. Em 1952 foi constituído o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE, tendo entre suas

atribuições atuar na elaboração e discussão, associado à CMBEU, e no financiamento e execução dos projetos do setor elétrico. Até o início da operação da Eletrobrás, mesmo após o encerramento das atividades da CMEU, o BNDE continuou com estas atividades até a Eletrobrás organizar-se para executá-las.

É interessante destacar que o Ministério da Fazenda, a CMBEU e o BNDE discordavam da orientação nacionalista e estatizante da Assessoria Econômica da Presidência da República conferida ao projeto da criação da Eletrobrás.

Nos anos 40 e 50 iniciou-se a participação governamental na produção de energia elétrica, como uma das conseqüências do déficit na oferta de energia. O Governo Federal e os governos estaduais tanto se tornaram acionistas de empresas quanto, principalmente, constituíram suas próprias empresas.

Em 1945 surge a Companhia Hidrelétrica do São Francisco - CHESF, primeira intervenção direta do Governo Federal no setor de energia elétrica, a fim de promover o aproveitamento do rio São Francisco e fornecer energia elétrica ao Nordeste. Dos anos 40 aos anos 60 houve várias iniciativas independentes em São Paulo. Em 1952, surge a CEMIG, estadual, em Minas Gerais, para realizar um plano geral de eletrificação do Estado. Em 1957, Furnas, federal, para fazer uma grande usina no rio Grande. Estas iniciativas governamentais na área empresarial são fundamentais tanto para a estruturação do setor quanto para fomentar a instalação, no país, das indústrias de equipamentos elétricos e mecânicos, bem como o desenvolvimento da engenharia nacional para o setor.

Os organismos financeiros americanos e internacionais apoiavam tanto as iniciativas privadas quanto as estatais para o setor. A intervenção crescente do Estado no setor elétrico apoiou-se, paradoxalmente, no conhecimento técnico e administrativo gerado no âmbito das principais empresas privadas estrangeiras: Light e Amforp.

A Light implantou projetos que incorporavam o estado da arte da engenharia do setor, desenvolvendo o conhecimento técnico no país. A Amforp forneceu engenheiros e administradores que viriam a ter posição de destaque nas empresas criadas pelo Estado, principalmente Cemig, Furnas e Eletrobrás.

Quando a Eletrobrás entrou em operação, em 1962, concessionárias estaduais e os empreendimentos federais isolados já representavam a maior parte dos sistemas de geração, estando a expansão do setor de energia elétrica já sob liderança do setor público. As empresas privadas estavam concentrando suas atividades em transmissão e distribuição de energia elétrica.

A Eletrobrás foi constituída com capital totalmente subscrito pela União. Os primeiros relatórios da empresa revelavam a incapacidade ou insuficiência de capitais privados nos investimentos em energia elétrica e dificuldades financeiras para a conclusão das grandes obras em andamento ou planejadas. Para complementar a estrutura de recursos destinados à expansão do setor, em novembro de 1962, por lei, foi instituído o Empréstimo Compulsório - EC, correspondente a 15% do valor das contas de energia elétrica no primeiro ano e

20% nos demais, e reformado o Imposto Único sobre Energia Elétrica - IUEE, nos dois casos aumentando os recursos financeiros para o setor. A mesma lei estabeleceu também outras medidas que deram suporte financeiro à empresa.

Em outubro de 1964 as ações e os direitos das concessionárias controladas pela Amforp foram compradas pela Eletrobrás. A partir daí acelerou-se um amplo processo de reorganização do universo de empresas estaduais, incorporando empresas menores em empresas maiores. Já o planejamento econômico e a programação da expansão do setor deslocaram-se gradativamente das entidades típicas de planejamento do Governo para as empresas estatais do setor, inclusive com a transferência destas atividades do BNDE para a Eletrobrás.

Neste processo de transição destacou-se a participação da Canambra Engineering Consultand Limited, organizada em 1962 pelo Banco Mundial e pelo Governo Brasileiro, com apoio do Fundo Especial das Nações Unidas. A Eletrobrás, através de Furnas, participou da Canambra, que foi a escola de planejamento setorial que mais marcou a história e o conhecimento acumulado pelo setor elétrico brasileiro. Os trabalhos da Canambra, concluídos em 1966, possibilitaram a capacitação do setor quanto a estudos e projeção de mercado, estudos de inventário, estudos de viabilidade técnica e econômica, e planejamento da expansão. A partir de então, o setor de energia elétrica, através da Eletrobrás, habilitou-se a desenvolver seus programas de investimento utilizando instrumentos de planejamento incorporados aos planos de ação do Governo Federal, aperfeiçoando de forma sistemática as técnicas de

planejamento e programação de investimento. Os estudos da Canambra balizaram as metas de expansão do setor de energia elétrica fixadas pelos programas e planos de ação econômica dos primeiros anos dos governos militares iniciados em 1964.

Durante a década de 60 e primeira metade de 70 promoveu-se a solução de uma importante e difícil questão técnica para a Eletrobrás: a unificação de frequência. Em 1964, aproximadamente dois terços da potência elétrica instalada no Brasil era em 60 Hertz e um terço era em 50 Hertz. Isto trazia dificuldades de administração e de interligação de sub-sistemas para um aproveitamento mais racional do sistema elétrico brasileiro. Após o período citado a frequência do sistema estava uniformizada em 60Hz.

No seu início o regime militar decretou reformas que incluíram ajustamentos econômicos e reformas institucional e financeira do setor. Como efeito da reforma tarifária, a capacidade de autofinanciamento do setor de energia elétrica ampliou-se de forma acelerada no período 1967-1973. As reformas econômicas propiciaram maior autonomia financeira às empresas estatais, conferindo-as recursos para a atuação no sentido da Reforma Administrativa, sancionada pelo Decreto-lei 200/67.

As reformas decretadas pelo regime militar, ocorridas nos meados da década de 60, permitiram uma fase de recuperação econômica e notável desenvolvimento do setor a partir de 1967, ao propiciar elevadas taxas de crescimento do mercado

de energia elétrica, uma grande capacidade de autofinanciamento, que ampliou-se de forma acelerada, e condições financeiras para que ocorresse a extraordinária expansão dos investimentos no setor até o primeiro choque do petróleo, ocorrido em 1973. Nesta fase, os empréstimos em moeda estrangeira também apresentaram um crescimento significativo, revelando uma acentuada tendência ao endividamento externo (Lima, 1995, p. 110). No período 1964-73 cresceram consideravelmente o consumo de energia elétrica, as tarifas sobre energia elétrica, as arrecadações do IUEE e do EC.

Também neste período, ocorreram paulatinamente tanto o processo de autonomização das empresas do setor de energia elétrica como o processo de reorganização interna do conjunto de empresas estaduais, coligadas à Eletrobrás, com a transferência de concessionárias locais e de antigas subsidiárias do grupo Amforp para o controle de empresas coligadas. Paralelamente, observou-se o crescimento do grupo Eletrobrás por meio de criação de novas empresas controladas.

Nesse processo, foi constituída, em 1968 e autorizada a funcionar, por Decreto de 1969, a Centrais Elétricas do Sul do Brasil - ELETROSUL. O processo de expansão do grupo Eletrobrás continuou com a criação, mediante Lei, em 1972, da Centrais Elétricas do Norte do Brasil - ELETRONORTE. Em 1973 assinou-se o Tratado de Itaipú com o Governo Paraguaio prevendo a criação de empresa binacional, constituída em partes iguais pela Eletrobrás e pela ANDE, estatal paraguaia do setor elétrico, destinada a construir e operar a usina de Itaipu, na

divisa entre os dois países, formando-se o maior empreendimento do gênero no mundo até agora.

Diante do acelerado processo de criação de subsidiárias da Eletrobrás e de questões quanto a distribuição e aquisição de energia gerada em Itaipu, as empresas controladas pela Eletrobrás foram reagrupadas, mediante Lei, em quatro concessionárias de âmbito regional, que cobriam todo território nacional: Eletronorte, Chesf, Furnas e Eletrosul. “O volume de energia de Itaipu, seus problemas de transmissão e seus efeitos sobre todo o sistema elétrico no Sudeste, requeriam, de fato maior racionalidade , tanto operacional quanto administrativa, incompatível com a estrutura anterior.” (Centro da Memória da Eletricidade do Brasil - CMEB, 1988. p. 210)

A concepção de Itaipu apresentou as características da expansão do setor de energia elétrica na década de 70. Em primeiro lugar, indicava a necessidade de aproveitamento de potenciais hidrelétricos cada vez mais distantes dos centros consumidores. Em segundo lugar, indicava projetos com patamares de produção das novas usinas e escalas de sistemas de transferência e distribuição mais altos que os que vigoravam anteriormente. Em terceiro lugar, reforçava a tendência de endividamento do setor elétrico, com investimentos apoiados em recursos externos. Finalmente, o projeto de Itaipu consolidava a posição da Eletrobrás como agência de planejamento, de financiamento e controladora no setor de energia elétrica atuante em todo o território nacional e assumindo parcela crescente da produção nacional.

Na década de 1970, a Eletrobrás enfrentou grandes dificuldades decorrentes dos chamados choques do petróleo e da drástica elevação do custo dos recursos financeiros. Simultaneamente, algumas decisões essenciais ao setor elétrico foram transferidos para órgãos e instâncias externas ao setor. O planejamento a médio e longo prazos foram paulatinamente abandonados, em detrimento de uma gestão financeira mais imediata, determinada principalmente pela política econômica e pelas metas globais de planejamento do Governo Federal. (CMEB, 1988, p. 212)

No final de 1973 ocorreu o primeiro choque do petróleo, com a quadruplicação dos preços internacionais do produto. Disto decorreu substanciais e repentinas alterações no fluxo das transações comerciais e financeiras da economia mundial e dificuldades nas contas externas brasileiras.

Diante da nova conjuntura internacional, o governo Geisel formulou um ambicioso programa de desenvolvimento para o período 1975-1979, que previa a aceleração do processo de substituição das importações de bens de capital e insumos básicos e indicava um novo impulso na expansão do setor elétrico. Porém, este período caracterizou-se também pela aceleração do processo inflacionário e do endividamento externo, bem como contenção das tarifas públicas e desvinculação entre tributos e aplicações setoriais.

Assim, a capacidade geração própria de recursos pelo setor elétrico foi sendo reduzida, não obstante os investimentos continuarem crescendo, para atender

um maciço programa de investimentos. Isto foi possível graças ao forte endividamento externo do setor, que tinha também a função macroeconômica geral de fechar as contas comerciais - o déficit na balança comercial do Brasil. (CMEB, 1995, p. 170-171)

Dos grandes projetos do setor elétrico na década de 1970 destacaram-se, além de Itaipú e outras grandes centrais hidrelétricas, a construção de Tucuruí, o programa de construção de centrais termonucleares, a ampliação da malha do sistema elétrico brasileiro, com diversas interligações entre empresas e áreas, a interligação dos sistemas Norte e Nordeste, a interligação dos sistemas Sul e Sudeste e a criação e atuação do Grupo Coordenador para a Operação Interligada - GCOI. Nesta década houve uma concentração de investimentos em obras de geração e deficiência na expansão dos sistemas de distribuição. De meados da década de 1970 aos primeiros anos da década de 1980 os recursos investidos concentraram-se em Itaipú, Tucuruí e Angra I. Temporariamente houve excesso de energia elétrica, ensejando que fosse vendida a indústrias a um preço que viabilizou seu consumo em substituição ao óleo combustível, dependente de importações.

A compra da Light, em janeiro de 1979, representou o marco final do processo de nacionalização e estatização do setor de energia elétrica.

O segundo choque do petróleo, em 1979, e a explosão da taxa de juros no mercado financeiro internacional em 1980, determinaram novos e graves

desequilíbrios no balanço de pagamentos do Brasil. Em dezembro de 1979, o Governo Federal implementou a maxidesvalorização cambial. Além disso, desde 1974 até 1984, as características dos empréstimos contratados alteram-se, passando a prevalecer os empréstimos contratados com juros flexíveis e com prazos de carência e amortização cada vez menores.

Apesar da crise financeira internacional do início dos anos 80, acelerou-se a captação de recursos externos pelo setor de energia elétrica, tanto para a retomada dos investimentos do setor, verificada em 1981-82, como para a cobertura do acentuado déficit do balanço de pagamentos. Em 1980 os empréstimos externos superaram o montante da geração interna de recursos para o financiamento dos investimentos do setor elétrico. A partir da moratória decretada pelo México em 1982, esgotaram-se os mecanismos de captação de recursos externos, tanto para investimento como para rolagem da própria dívida.

Não obstante a crise econômica, o mercado de energia elétrica continuou crescendo, principalmente no consumo industrial, incentivado com tarifas especiais, reduzindo as margens de capacidade ociosa do sistema de geração. Isto demandou a manutenção do programa de investimentos do setor, que realizou-se às custas de um acelerado endividamento e de créditos obtidos junto a fornecedores de equipamentos e a empresas de engenharia nacionais.

Deste modo, as alianças desenvolvidas entre o setor de energia elétrica e os segmentos privados periféricos prevaleceram sobre os objetivos do Governo

Federal de controle e coordenação das estatais. “A trajetória do setor de energia elétrica no período 1980-84 evidenciou a dimensão dos interesses privados situados nas estruturas de planejamento e nas instâncias decisórias do setor.” (Lima, 1995, p. 127)

Com a concentração dos recursos investidos em Itaipú, Tucuruí e Angra I, no período entre meados da década de 1970 e os primeiros anos da década de 1980, a Eletrobrás não pode mais canalizar recursos para as obras das empresas estaduais na proporção em que o fazia antes. “Nesse contexto, houve uma forte pressão das empresas estaduais no sentido de se obter recursos da Eletrobrás para dar partida aos seus projetos. E a Eletrobrás fez exatamente o inverso.” (CMEB, 1995. p. 249) Conseguiu obter ainda mais recursos em detrimento das empresas estaduais.

A discussão travada com as empresas estaduais sobre a transferência de recursos resultou no Decreto-Lei nº 2.432, de 1988, que reconheceu uma conta de resultados a compensar como dívida do Governo Federal. A partir daí começou a propagar-se uma brutal inadimplência intra-setorial. (CMEB, 1995. p. 258)

A Constituição de 1988, ao ser aprovada, criou encargos financeiros substanciais para o setor elétrico, acarretando um significativo aumento no custo operacional das empresas. (CMEB, 1995. p. 258)

Na década de 1980 e nos primeiros anos da década de 1990 foram comum altas taxas de inflação, contenção das tarifas de energia elétrica e discussão intra-setorial do modelo institucional do setor elétrico atrelada à discussão das transferências dos recursos financeiros e do próprio financiamento do setor de energia elétrica.

No fim da década de 80 fortalece-se a idéia de privatização do setor elétrico brasileiro, dentro da idéia de privatização de todo o setor produtivo estatal. Além do fundamento ideológico da idéia, ela teve um fundamento pragmático, maior para o setor elétrico que para outros setores. A incapacidade dos governos proverem os recursos para os investimentos necessários e o profundo desequilíbrio financeiro do setor de energia elétrica, principalmente, fomentaram o início do esboço de um novo quadro institucional do setor. Como consequência dessa situação, apresentou-se como proposta a privatização do setor, discutindo-se, em decorrência, o papel do Estado e mais especificamente, o da Eletrobrás.

Na década de 1990, o setor de energia elétrica chegou a níveis de inadimplência intra-setorial extremamente elevados. Instaurou-se um processo desestruturador das funções mais básicas do setor, que exige um grau de coordenação muito intenso e preciso para vigorarem as vantagens técnicas de um sistema interligado. A crise financeira do setor levou à paralização de obras de usinas geradoras e à insuficiência dos sistemas de transmissão e distribuição.

Em 1993 foi instuído o Sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica -

Sintrel, com finalidade de facilitar o intercâmbio de energia elétrica entre concessionários e produtores independentes.(Dias Leite, 1997, p. 282). Em 1995 definiu-se a legislação sobre concessão e permissão de prestação de serviços públicos, pavimentando o caminho para a privatização do setor elétrico brasileiro.

As primeiras empresas do setor privatizadas foram duas distribuidoras sob controle da União, a Escelsa e a Light. A primeira empresa sob controle estadual privatizada foi a Cerj, do Rio de Janeiro. Vários estados estão fazendo ou se preparam para a privatização das empresas do setor sob seus controles. A Eletrobrás está assumindo o controle de algumas empresas estaduais, visando a privatização.(Dias Leite, 1997, p.327)

4. Pontos a Destacar

O período em que a Petrobras e a Eletrobrás mais prosperaram foi aquele em que o país foi governado por militares, os quais tinham interesses nas empresas coadunados aos dos seus dirigentes e funcionários, da iniciativa privada nacional e da Sociedade.

A história destas empresas reflete, sob muitos aspectos a história política e administrativa do Brasil. A evolução da Petrobras espelha o desenvolvimento do Brasil (Carvalho, 1977, p.151). As empresas pesquisadas são parte do sistema organizacional do Governo Federal e interferem na formulação das políticas públicas que executam.

Elas são marcadas pelo eventual antagonismo entre a atuação empresarial e o papel social de significação nacionalista, como também pelas ausências de renovação do seu quadro de pessoal e de intercâmbio de funcionários com o mercado de trabalho.

O monopólio na exploração do petróleo nacional, o monopólio no abastecimento de petróleo e derivados à nação e a busca da auto-suficiência de petróleo definiram características da Petrobras.

Por sua vez, a Eletrobrás tem características definidas pela estrutura organizacional e pela estatização do setor elétrico brasileiro, pela geração elétrica de base hídrica no país, pela interligação dos sistemas de transmissão e pela pretensão de garantir o abastecimento de energia elétrica a toda a sociedade brasileira.

V PERFIL ATUAL DA PETROBRAS ¹⁴

1. O Negócio

A Petrobras é uma empresa de economia mista,¹⁵ de controle acionário pela União, que atua na exploração, produção, refino, transporte, importação e exportação de petróleo e seus derivados. Criada em 1953, a Companhia cresceu continuamente, até se colocar entre as 15 maiores empresas de petróleo, segundo os critérios da publicação *Petroleum Intelligence Weekly*. (Petrobras, 1999a)

Sua missão vinha sendo diretamente relacionada a dispositivos legais e entre 1989 e 1997 era expressa¹⁶ como se segue:

“Assegurar o abastecimento do mercado nacional de óleo, gás natural e derivados, através das atividades definidas na Constituição e na Lei 2.004, de forma rentável e aos menores custos para a Sociedade, contribuindo para o

¹⁴ Este capítulo é uma adaptação do capítulo Perfil de Petrobras (1996a), com dados atualizados para 1998, segundo Petrobras (1999a) e (1999b).

¹⁵ Conforme Petrobras (1999b, *Análise Financeira*, p. 6), a União Federal é o maior acionista da Petrobras, detendo 84 % do capital votante. O capital social integralizado apresentava o seguinte na sua composição em 31 de dezembro de 1998: União Federal 52,9 %; Pessoas físicas e outras pessoas jurídicas de direito privado 39,5 %, BNDESPAR 6,8 %.

¹⁶ Essa missão foi formalizada no 1º Plano Estratégico da Petrobras (Petrobras, 1989). A missão da empresa está sendo redefinida atualmente.

desenvolvimento do País.” (Petrobras, 1989)

Ao final deste capítulo, encontra-se o organograma básico da Petrobras. Ela possui cinco subsidiárias: a Petrobras Distribuidora - BR, que atua na distribuição de derivados; a Petrobras Internacional S. A. - Braspetro, para prospecção de petróleo e prestação de serviços no exterior; a Petrobras Química S. A. - Petroquisa, que, em parceria com empresas químicas nacionais e multinacionais, participa do mercado petroquímico; a Petrobras Gás S. A. - Gaspetro, que atua na viabilização de empreendimentos na área de gás; e a Petrobras Transporte S. A. - Transpetro, que atua na área de transporte de óleo, gás e derivados.

2. Mercado

A Petrobras comercializa 1,76 milhões de barris por dia de derivados de petróleo, subdivididos em cerca de 150 diferentes produtos,¹⁷ para clientes classificados em dois grupos:

- consumidores finais - são os que consomem diretamente os produtos, como as companhias de transporte, fábricas e proprietários de veículos automotivos;
- clientes intermediários - são os que revendem os produtos (companhias distribuidoras de combustíveis, de solventes, de asfaltos, de lubrificantes) a outros revendedores (postos de gasolina, envasadores) e a consumidores finais, bem como aos transportadores envolvidos no processo.

¹⁷ Conforme Petrobras (1999), o faturamento bruto em 1998 foi de R\$ 25,9 milhões.

Os clientes no mercado doméstico são cerca de 760, destacando-se entre eles as cinco grandes companhias distribuidoras de derivados do País, responsáveis por cerca de 75% do volume físico de vendas da Companhia. Entre elas está a BR, que atende a 35% do consumo dos clientes finais da Petrobras.

O mercado da empresa é praticamente o mercado nacional, do qual detém uma participação de 95%, destacando-se o Estado de São Paulo, que consome 40% do volume de derivados do País. Os produtos com maior demanda são o óleo diesel, com 35%, e a gasolina, com 19 % do volume de derivados consumido no mercado interno.

3. Pessoal

A Petrobras conta com 38.225 empregados,¹⁸ sendo 19,5% de nível superior, dos quais 14,5% são mestres ou doutores em ciências, e 89% do sexo masculino. Seu quadro tem 54% dos empregados com menos de 40 anos e quase 96% com menos de 50 anos. As políticas de Recursos Humanos incentivam a permanência do empregado, fazendo com que, normalmente, o empregado só a deixe por aposentadoria. Como resultado dessa política, 71% dos empregados têm mais de dez anos na empresa.

¹⁸ Estes empregados estão concentrados nas áreas de exploração e produção (41,98 %) e de abastecimento (35,20 %) Petrobras (1997b).

4. Instalações e Tecnologias

Ao final deste capítulo encontra-se um resumo operacional da empresa. A capacidade global de refino de petróleo bruto, nacional ou importado, é de 1,77 milhão de barris/dia, distribuída por dez refinarias, uma fábrica de asfalto e uma usina de industrialização de xisto.

A produção de petróleo bruto, média de 1.05 milhão de barris/dia em 1998 - equivalente a cerca de 60% do consumo interno, está distribuída do Amazonas a Santa Catarina, em terra e na plataforma continental. A produção marítima corresponde a cerca de 78% do total, cabendo à bacia de Campos, no litoral do Estado do Rio de Janeiro, a maior contribuição, com cerca de 73%.

Para o transporte de petróleo e derivados entre as fontes supridoras, refinarias e o mercado, a Petrobras conta com a Frota Nacional de Petroleiros (Fronape), que opera com 64 navios próprios e a média de 59 navios afretados, posicionando-se como a 4ª maior frota, em tonelagem, do mundo. A Companhia administra também uma extensa rede de dutos, com cerca de 12 mil quilômetros de extensão.

Para a produção de insumos básicos para a fabricação de fertilizantes nitrogenados a partir do gás natural, conta com duas fábricas localizadas em Camaçari (BA) e Laranjeiras (SE).

A empresa mantém um Centro de Pesquisas e Desenvolvimento, localizado no Rio de Janeiro, que têm possibilitado à Petrobras manter-se na vanguarda da tecnologia para a exploração e produção de petróleo em águas profundas, onde se encontram as maiores reservas mundiais ainda não exploradas. Cabe destacar que pertence ao Brasil o atual recorde mundial de profundidade de lâmina d'água na produção de petróleo, obtido na bacia de Campos.

5. Fornecedores

Os fornecedores são considerados em cinco categorias: petróleo; derivados de petróleo; álcool carburante; serviços; materiais e equipamentos.

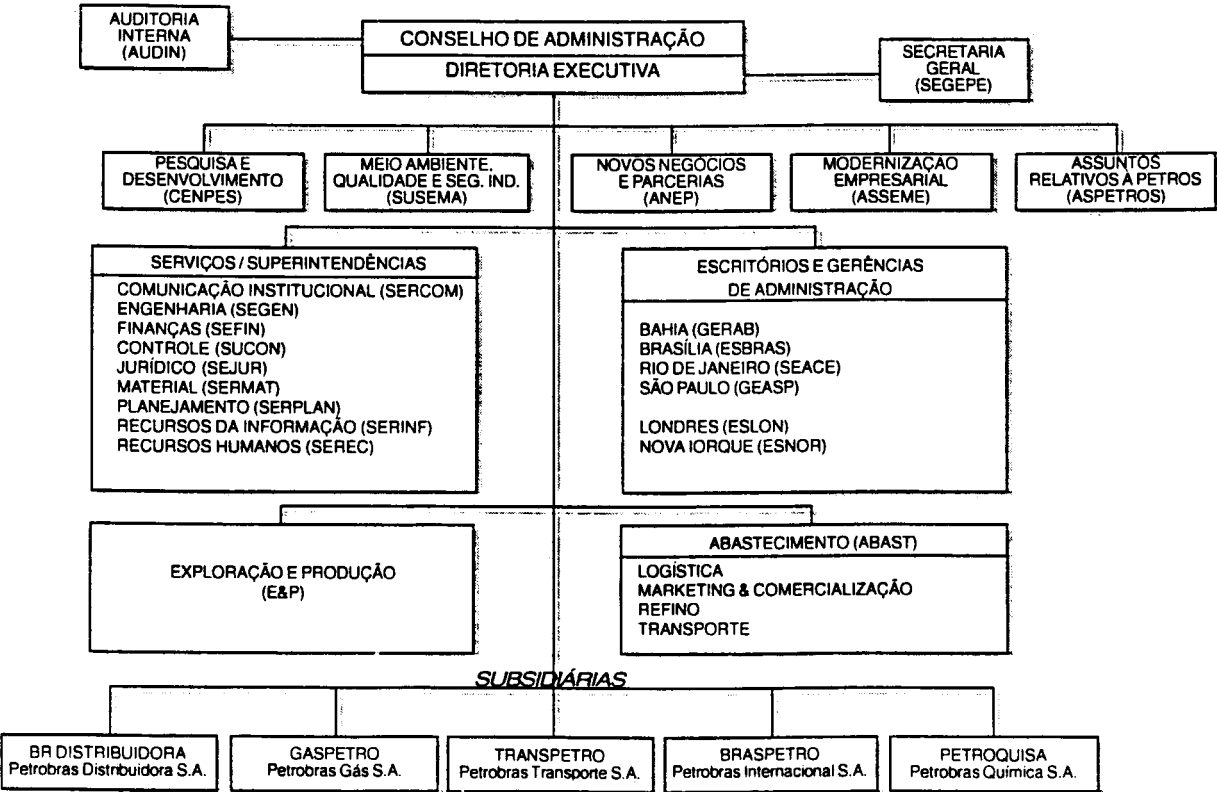
O suprimento de petróleo é complementado com importações dos principais países produtores. Em relação ao petróleo, os aspectos associados à aquisição transcendem à simples comercialização entre empresas, prevalecendo questões de ordem geopolítica, sendo que a decisão quanto à escolha dos fornecedores de petróleo é tomada pelo Governo Federal.

Os fornecedores-chave internacionais de derivados são as companhias de petróleo, dentre as quais se destacam as dos países vizinhos, cuja proximidade torna menores os custos de transporte: a Corpoven, da Venezuela, cujos produtos atendem a parte da demanda das regiões Norte e Nordeste; e a YPF, da Argentina, supridora complementar da Região Sul. Exceção ocorre com o Gás Liquefeito de Petróleo - GLP e à nafta petroquímica, cujas vultosas importações

exigem que se recorra a fornecedores mais distantes, como as empresas estatais da Arábia Saudita (Samarec), no caso do GLP, e da Argélia (Sonatrach), para a nafta petroquímica e o condensado, entre outras companhias internacionais.

Todos os requisitos necessários ao relacionamento com os fornecedores de álcool carburante são determinados pelo Governo Federal através do ANP.

Quadro 2
Organograma Básico da Petrobras



Fonte: Petrobras. Relatório da Gestão. Rio de Janeiro: SUSEMA, 1999a. p. 1.

Quadro 3

Resumo Operacional

(excetuando as médias, que são do ano de 1998, os dados são do dia 31/12/1998)

Reservas Totais (bilhões de boe - barris de óleo equivalente)	17,3
Óleo e Condensado Estabilizado (bilhões barris)	14,6
Gás Natural (bilhões m3)	430
Produção Média Diária Óleo, Gás Natural, LGN - Líquido de Gás Natural e xisto (mil boe)	1.246
Óleo e LGN	1.050
Terra	237
Mar	813
Gás Natural (milhões m3)	31,13
Terra	10,56
Mar	20,57
Poços Produtores em Operação	7.231
Terra	6.573
Mar	658
Sondas de Perfuração	40
Terra	15
Mar	25
Plataformas em Produção	92
Fixas	72
Flutuantes	20
Dutos (km)	12.104
Óleo e derivados	7.860
Gás Natural	4.244
Frota de Navios	
Próprios	64
Afretados	59
Tonagem (milhões tpb - toneladas de porte bruto)	8,18
Terminais	53
Marítimos privativos	10
Fluviais privativos	3
Marítimos, fluviais e lacustres em portos de terceiros	11
Terrestres	29
Capacidade de armazenamento (mil barris)	64.278
Refinarias	11
Capacidade instalada (mil bpd - barris por dia)	1.834
Carga média processada (mil bpd)	1.483
Produção média diária (mil bpd)	1.488
Importação (média - mil bpd)	858
Óleo	447
Derivados	411
Exportação (média - mil bpd)	117,6
Óleo	2,6
Derivados	115
Venda de derivados (média - mil bpd)	1.863
Fábricas de fertilizantes	2
Produção média diária de amônia (toneladas)	1.723
Produção média diária de uréia (toneladas)	1.895

Fonte: Petrobras. Relatório Anual 1998. Rio de Janeiro: SERCOM, 1999b. p. 9.

VI CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DA PETROBRAS

1. Introdução

Este capítulo dedica-se a revelar características marcantes da cultura da Petrobras potencialmente favorecedoras à sua adaptabilidade, expondo, para esclarecê-las, algumas possíveis correlações entre elas e alguns possíveis motivos.

A partir das características culturais teóricas de adaptabilidade organizacional, elaborou-se uma lista de questões que delineassem e orientassem a investigação de tais características na Petrobras.¹⁹

Para esta investigação, foram feitas entrevistas clínicas e utilizadas pesquisas realizadas nos últimos 10 anos com informações sobre a cultura da empresa. Para simplificar a apresentação dessas pesquisas, elas serão citadas como Pesquisas Anteriores.

A primeira etapa da pesquisa das características culturais da Petrobras foi de

¹⁹ A lista de questões que delinearam e orientaram a investigação das características culturais de adaptabilidade organizacional encontra-se no anexo 1.

procurar conhecer as Pesquisas Anteriores, inclusive esclarecendo-as com seus principais realizadores ainda trabalhando na empresa. Nos dados utilizados e nas conclusões das Pesquisas Anteriores, buscou-se identificar características da cultura da Petrobras potencialmente favorecedoras a sua adaptabilidade. Utilizando-se aquela lista de questões no estudo das Pesquisas Anteriores identificou-se algumas características que se buscava.

Com as questões não respondidas no estudo das Pesquisas Anteriores, elaborou-se os roteiros de entrevistas que foram utilizados nas entrevistas clínicas. As entrevistas clínicas são entrevistas semi-estruturadas, para as quais um roteiro serve como orientação. Foram feitas entrevistas individuais, gravadas com o consentimento dos entrevistados, no período de 20 de março a 21 de maio de 1997.

Os roteiros de entrevistas foram compostos por perguntas elaboradas procurando-se conciliar a segurança de que as respostas não seriam influenciadas pela própria pergunta com as necessárias clareza, objetividade e indução a respostas claras, confiáveis e auto-explicativas.

As três primeiras entrevistas foram feitas com roteiros semelhantes. As perguntas que nestas entrevistas pareceram não atender aos critérios acima foram reelaboradas para as entrevistas seguintes. A partir daí elaborou-se o roteiro de cada entrevista seguinte considerado-se também os dados e as análises das anteriores.

Nas entrevistas, o tratamento e a análise dos dados começaram a ocorrer simultaneamente com a coleta de dados. Com o tratamento e análise dos dados acumulados, algumas questões foram sendo respondidas, evidenciando características da cultura da empresa, e outras questões foram surgindo. Assim, o roteiro foi sendo revisto a cada entrevista. A análise foi qualitativa.

Para se perceber as características pesquisadas nas entrevistas, cada parte que contribuiu para uma percepção foi confrontada com outras partes até que se evidenciou uma característica que foi, então, conferida com as percepções dos entrevistados.

No início de cada entrevista lembrava-se aos entrevistados o seu objetivo. Além disto, ressaltou-se nestes momentos que as perguntas visavam obter as opiniões pessoais deles sobre motivações, atitudes e comportamentos das pessoas na Petrobras para se fazer uma análise da cultura atual da empresa, bem como saber suas eventuais discordâncias quanto às premissas percebidas das perguntas.

2. Pesquisas Anteriores

Foram três as Pesquisas Anteriores: Pesquisa de Opinião Petrobras - Relações

de Trabalho (Petrobras, 1991)²⁰, coordenada pelo Serviço de Recursos Humanos - SEREC da Petrobras e feita em 1991 pela Techne Informática e Recursos Humanos, doravante chamada de Pesquisa de Relações no Trabalho; Estudo de Ambiência Organizacional (Petrobras, 1992)²¹, coordenado pelo SEREC e feito em 1992 pela ABC Azevedo & Boetger Consultores Consorciados, de agora em diante denominada de Estudo de Ambiência; Pesquisa de Clima Organizacional (Petrobras, 1996a)²², feita em 1996 pelo SEREC, a partir daqui denominada Pesquisa de Clima.

A Pesquisa de Relações no Trabalho buscou através de um questionário a opinião dos empregados da empresa, representados por uma amostra probabilística, sobre as relações no trabalho na empresa. Ele foi respondido individualmente e anonimamente. O questionário apresentou afirmações para as quais os empregados indicaram o grau de concordância ou discordância para cada uma delas.

O Estudo de Ambiência teve entre seus objetivos identificar as características da cultura e suas prováveis causas. Estas características foram levantadas em entrevistas estruturadas com grupos de pessoas de uma amostra probabilística representativa dos empregados da empresa. Outras características da cultura da

²⁰ Os aspectos de comportamento, motivação, atitudes e opiniões do pessoal da empresa identificados nas Pesquisas Anteriores e relacionados aos objetivos desta pesquisa são apresentados no anexo 2. A seção 1 do anexo 2 se refere a esta pesquisa.

²¹ A seção 2 do anexo 2 se refere a esta pesquisa.

²² A seção 3 do anexo 2 se refere a esta pesquisa.

empresa estão entre as causas indicadas pelos grupos entrevistados para as primeiras características que eles apontaram.

A Pesquisa de Clima, que objetivou identificar os fatores que afetam o clima organizacional, teve os dados coletados de questionário respondido individualmente e anonimamente por empregados. O questionário apresentou afirmações para as quais os empregados indicaram o grau de concordância ou discordância. A aplicação do questionário foi descentralizada entre as unidades da empresa, que tiveram liberdade para fazer censo ou coletar os dados em amostra representativa da unidade. As amostras foram formadas seguindo critérios de amostragem probabilística e anonimato padronizados para todas as unidades.

3. Características Culturais da Petrobras

A partir da análise das entrevistas, dos dados utilizados e das conclusões das Pesquisas Anteriores, indica-se a seguir as características mais marcantes da cultura da Petrobras potencialmente favorecedoras de sua adaptabilidade, expondo, para esclarecê-las, algumas possíveis correlações entre elas e alguns possíveis motivos.

3.1 Cultura e Subculturas da Petrobras

Os resultados das entrevistas e das Pesquisas Anteriores indicam que há uma

cultura que permeia toda a Petrobras. Há características culturais comuns a toda a empresa, que são relacionadas ao modo comum das pessoas na empresa percebê-la e ao mundo.

As entrevistas evidenciaram também a existência de grupos de pessoas inseridos na empresa com algumas características culturais distintas dos demais grupos de pessoas. Tais subculturas da empresa são mais distintas quando compara-se os grupos de pessoas que realizam atividades de natureza diferentes.

Contribui para uma homogeneização das características da cultura a grande mobilidade de pessoal entre unidades e a ênfase dada aos valores da empresa durante os cursos de especialização de profissionais recém-admitidos, para cargos de nível superior e para cargos técnicos específicos da indústria de petróleo. Contribui para a diferenciação das características da cultura a diversidade das naturezas das atividades principais da empresa: exploração, perfuração de poços, produção de petróleo, transporte, refino e comercialização de petróleo e derivados, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, projeto, construção e montagem de instalações.

3.2 Características do Núcleo da Cultura Relacionadas à Missão

A análise dos resultados das entrevistas e das Pesquisas Anteriores mostraram que os pressupostos básicos, os valores e os artefatos da cultura da Petrobras se entrelaçam de modo que alguns deles parecem ser mais inter-relacionados

com os outros, sugerindo haver um núcleo da cultura da empresa.

A missão da Petrobras é amplamente conhecida pelo seu pessoal²³ e inter-relacionada aos elementos centrais da sua cultura. As Pesquisas Anteriores e as entrevistas indicam que na empresa há forte preocupação com o cumprimento da missão.

A preocupação com a missão se manifesta na ênfase no fazer e produzir, no empenho em atingir metas quantitativas de produção crescentes e na determinação em cumprir objetivos legitimados pela sua missão, para cumprir o compromisso de manter o país abastecido de petróleo e derivados. Tais características são apontadas pelas Pesquisas Anteriores e coerentes com o que se percebeu nas entrevistas.

O modo como os empregados foram recrutados pela empresa provavelmente tem relação com a preocupação com o cumprimento da missão. Alguns entrevistados opinaram que os concursos admissionais atraíram pessoas que apreciavam a missão da empresa em seus aspectos sociais e que tiveram isto como um dos principais motivos para candidatarem-se a emprego na empresa.

A Petrobras foi criada baseada nas hipóteses da existência de grandes

²³ Este nível de conhecimento foi apontado por alguns entrevistados e também percebido por Bentes (1996, p. 133)

quantidades de petróleo no subsolo brasileiro, do desejo de estrangeiros de obtê-lo e de efeitos desta obtenção adversos ao Brasil. Subjacente a estas hipóteses está a importância do petróleo e seus derivados para a Sociedade. As entrevistas demonstraram que o pessoal da empresa preza as atividades técnicas relacionadas à produção de petróleo e dos produtos principais da empresa por serem básicos, importantes e agregarem valor à Sociedade.

O motivo principal da campanha pública pela criação da Petrobras foi que a produção do petróleo brasileiro fosse feita por uma empresa brasileira controlada pelo Estado. A suspeita de partidários da criação da Petrobras de que tivesse faltado seriedade aos empreendedores privados brasileiros que até então tinham feito a exploração de petróleo no país favoreceu que esta missão ficasse com a estatal e parece ter contribuído para que a probidade se estabelecesse como um valor da empresa. O nacionalismo e a probidade são características marcantes na cultura da empresa, muito enfatizadas nas entrevistas.

Parece que, para se legitimar no cumprimento de sua missão, a empresa necessitou, no começo de sua existência, evidenciar para a Sociedade a seriedade de suas iniciativas, diferenciando-a das iniciativas anteriores à sua criação. Talvez assim a probidade tenha germinado como um valor da empresa. A probidade instituiu a permanente opção da empresa, coerente com os objetivos de sua criação, de produzir todo petróleo e derivado que puder, para abastecer o país. A probidade também estabelece uma base na qual se apoia a confiança entre seu pessoal.

É muito provável que o nacionalismo, que motivou a criação da empresa, associado à probidade tenham dado origem ao compromisso da empresa com a Sociedade, percebido pelo Estudo da Ambiência Organizacional (Petrobras, 1992) e citado nas entrevistas, do cumprimento de sua missão.

As entrevistas revelaram que a competência técnica, entendida como a capacidade de realização de trabalho, e o engajamento das pessoas com os objetivos da empresa são valores da Petrobras. As entrevistas e as Pesquisas Anteriores dão evidências de que seu pessoal percebe-os como os fatores de âmbito interno à empresa mais importantes para cumprirem a sua missão.

A consultoria que executou o Estudo da Ambiência Organizacional (Petrobras, 1992) observou que na Petrobras estimula-se a lealdade, a integração e a dedicação à empresa e que há determinação em cumprir objetivos quando considerados legítimos. A dedicação à empresa, algumas vezes citada como “vestir a camisa”, foi uma das características de seu pessoal mais mencionadas nas entrevistas, indicando tanto sua forte presença como ser muito valorizada.

É possível que a valorização da competência técnica na Petrobras também tenha motivos históricos. Antes da sua criação, alguns técnicos estrangeiros, contratados pelo Governo brasileiro para avaliar o potencial petrolífero do Brasil, consideraram a geologia brasileira inviável para uma significativa exploração comercial de petróleo aqui, e conseguir isto passou a ser um desafio técnico para os primeiros empregados da Petrobras.

Além disto, a empresa foi criada sem que houvesse no Brasil a quantidade necessária de técnicos com conhecimento de petróleo para viabilizá-la e sem que houvesse escolas para formá-los. O fato de sua missão até o fim dos governos militares ter sido considerada pelos Governos e pelos militares uma estratégia imprescindível à soberania do país fez com que a Petrobras a exercesse com apoio do Governo e dos militares. Assim, a obtenção de recursos julgados necessários para aumentar a produção não foi tão crucial para a sobrevivência da empresa no seu início como foi a obtenção da capacidade técnica.

As crises internacionais do petróleo em 1973 e 1979 trouxeram novos desafios técnicos à Petrobras entre meados da década de 70 e meados da década de 80. O aumento do custo do petróleo importado fez necessário diminuir os gastos com importação de petróleo e a dependência brasileira do petróleo importado. Isto motivou a Petrobras a se lançar a explorar petróleo no mar, tendo para isto que desenvolver capacidade técnica que ainda não possuía. Disto resultou o desenvolvimento da produção na Bacia de Campos, hoje a maior região produtora de petróleo no Brasil, onde a empresa emprega as tecnologias avançadas que mais a destacam entre as empresas de petróleo. Também isto parece ter contribuído para a valorização da competência técnica na empresa.

Após o fim dos governos militares, a valorização da competência técnica foi reforçada pela diminuição dos recursos colocados a disposição da empresa pelo Governo. Para quantidades equivalentes de petróleo, a remuneração da Petrobras pela venda dos produtos refinados chegou a ser menor que o preço

pago por ela para o petróleo bruto importado. Também a remuneração da Petrobras pela venda do álcool passou a ser menor que o preço pago por ela na compra do produto. Assim, a obrigação de manter o país abastecido forçou a Petrobras a buscar o aumento da produção de petróleo nacional, a buscar maximizar a economicidade dos processos de refino, produzindo mais produtos de maior valor com uma mesma quantidade de petróleo, e a buscar reduzir os seus custos. O caminho usado para isto foi desenvolver a capacidade técnica de seu pessoal e tecnologias que hoje destacam a Petrobras na indústria do petróleo, o que deve ter contribuído para valorizar a competência técnica.

Percebeu-se nas entrevistas que os empregados da Petrobras atribuem principalmente à capacidade técnica da empresa o seu sucesso até o momento. Na Petrobras enfatiza-se o uso da tecnologia e valoriza-se a operação, atribuindo-se menor importância aos processos de gestão (Petrobras, 1992).

A valorização da capacidade técnica na Petrobras é evidenciada na autoridade que a empresa confere para as suas pessoas com esta característica. É uma prática na empresa privilegiar-se os melhores técnicos nas promoções, mesmo para cargos gerenciais ou de supervisão. A indicação dos gerentes é percebida como com base principalmente na competência técnica e formação superior (Petrobras, 1992).

As entrevistas mostraram que as pessoas na empresa apreciam o fato dela destacar-se entre as empresas nacionais e entre as concorrentes internacionais

pela tecnologia avançada que emprega, indicando ser a valorização da diferenciação pela tecnologia um artefato da cultura da empresa. Disto resulta a admiração, manifestada nas entrevistas, que o seu pessoal tem pelo centro de pesquisas da empresa, o CENPES, e a freqüente citação por pessoas da empresa do prêmio que a Petrobras recebeu da OTC (Offshore Technology Conference) em 1992, como reconhecimento por ser a empresa que mais contribuiu para a exploração e produção de petróleo em águas profundas.

Claras demonstrações da valorização da competência técnica estão na distinção dada ao conhecimento técnico nos critérios de recrutamento de pessoal, no treinamento, no desenvolvimento de pessoal e nos processos de avaliação e promoção.

A seleção para o recrutamento de pessoal privilegia o conhecimento técnico. Por oferecer na época em que contratou seus atuais empregados condições de emprego excepcionalmente boas em relação ao mercado, como boa remuneração, avançado conhecimento tecnológico e intenso programa de treinamento e desenvolvimento, a empresa recrutava pessoas entre as mais capacitadas tecnicamente para as necessidades da empresa.

Há na empresa grande preocupação com o treinamento e o desenvolvimento técnico²⁴. As entrevistas mostraram que, até a extinção do monopólio da

²⁴ Também percebido por Bentes (1996, p. 97)

Petrobras na exploração do petróleo brasileiro, os seus empregados percebiam o contínuo desenvolvimento técnico pessoal como sendo o principal modo de poderem influir o futuro individual e um meio de obterem realização profissional e reconhecimento, o que mostra fortes motivos para que a busca do contínuo desenvolvimento técnico pessoal seja percebido como um valor da empresa. A empresa procura investir na capacitação profissional de seus empregados e possibilitar o acesso ao conhecimento mais atualizado em qualquer área técnica de atuação da empresa. Tem sido prática da empresa ao recrutar-se profissionais para cargos de nível superior e para cargos técnicos específicos da indústria de petróleo fazê-los passar por um curso de especialização para o cargo a ser assumido.

As entrevistas mostraram que os empregados orgulham-se da empresa nunca ter deixado faltar derivados de petróleo²⁵ e, considerando-na bem sucedida no cumprimento da sua missão, eles a vêem como benfeitora da Sociedade e consideram o seu monopólio na indústria de petróleo nacional como um mérito seu, pela sua competência. Sendo o monopólio considerado um mérito, este reveste-se de um sentimento de conquista.

Percebe-se neste aspecto da cultura da Petrobras, como foi observado pela consultoria que realizou o Estudo de Ambiência Organizacional, que não há a

²⁵ As entrevistas indicaram que na empresa considera-se que a falta de combustíveis ocorrida em alguns lugares durante as duas últimas greves dos seus empregados foram de responsabilidade dos distribuidores, que dispunham destes combustíveis.

clara compreensão da definição completa da missão (Petrobras, 1992): de que as condições de exercício dessa missão dependem do Governo, como representante da União, seu acionista majoritário; e de que o monopólio é um mandato da Sociedade.

As entrevistas também indicaram que na Petrobras não está claro qual é o modo legítimo de se relacionar com o Executivo, com o Legislativo, com o Judiciário e com a Sociedade, e nem está claro quem são os beneficiários reais das atividades da empresa e quem deveria legitimamente beneficiar-se delas.

Na indústria do petróleo são altos os riscos quanto a investimento financeiro, segurança das instalações, preservação ecossistêmica e segurança de pessoal. Nos segmentos desta indústria nos quais a Petrobras atua considera-se pequena a possibilidade de desenvolvimento dos seus produtos principais e remota a possibilidade de substituição da matéria prima²⁶. A tecnologia específica da indústria do petróleo desenvolve-se lentamente e as tecnologias que mais se desenvolvem nesta indústria são as de suporte, como as da automação ou as administrativas, não específicas para o petróleo. É razoável supor, como fizeram alguns entrevistados, que a natureza das atividades da indústria do petróleo interfira nas características da cultura da Petrobras. Talvez estes aspectos

²⁶ Levitt (1990. p. 135-174), em um capítulo que reproduz e comenta um artigo publicado no final dos anos sessenta e que se tornou um clássico na literatura de marketing, *Miopia em Marketing*, faz uma interessante exploração do conservadorismo, da pobreza de inovação e da pouca atenção ao cliente na indústria do petróleo. Alguns entrevistados também opinaram neste sentido.

abordados da indústria do petróleo, tecnológicos e de riscos, expliquem outras características do núcleo da cultura da Petrobras, quais são: a busca de desenvolvimento contínuo e equilibrado por etapas, a preocupação com a segurança das pessoas e das instalações, a aversão a riscos e o conservadorismo. A busca de desenvolvimento contínuo e equilibrado por etapas, visando metas quantitativas desafiadoras de produção crescente, e a preocupação com a segurança das pessoas e das instalações foram evidenciadas nas entrevistas, como também a aversão a riscos e o conservadorismo, já apontados nas Pesquisas Anteriores.

3.3. Outras Características do Núcleo da Cultura

A análise das entrevistas e as Pesquisas Anteriores indicam o respeito a hierarquia como um valor forte na empresa. Esta característica também se manifesta no respeito à autoridade relacionada à posição na estrutura organizacional e na valorização da obediência ao superior hierárquico.

Apesar dos empregados considerarem a Administração da empresa como um todo deficiente, eles a respeitam (Petrobras, 1991). Isto possivelmente acontece por influência da valorização da hierarquia. Os empregados são chamados a prestar contas de seu desempenho quanto ao cumprimento das decisões da Administração, mais do que quanto a produtividade (Petrobras, 1991), o que indica tanto o respeito à hierarquia quanto a valorização da dedicação à empresa. Sendo a competência técnica valorizada na empresa, a percepção dos

empregados de que a indicação dos gerentes é feita com base principalmente na competência técnica e formação superior (Petrobras, 1992) contribui para o respeito à hierarquia na Petrobras. A influência dos militares na direção da empresa, as estruturas organizacionais e as normas de administração de pessoal adotadas pela empresa ao longo de sua história, possivelmente contribuíram para que o respeito à hierarquia seja um valor da Petrobras.

As entrevistas revelaram que foram marcantes na formação cultural da empresa o processo de seleção e admissão e os cursos de especialização de concursados para cargos classificados como de nível superior, para cargos específicos da indústria de petróleo e para cargos muito especializados. Os concursos de admissão foram públicos, concorridos e alguns de abrangência nacional. Foram raras as admissões sem concurso público. Esses cursos de especialização faziam parte também do processo de seleção. Tanto na seleção como no curso e na admissão prevaleceu o critério de igualdade de oportunidade e prioridade ao maior conhecimento técnico. O aproveitamento dos alunos era avaliado e pontuado, dando origem a uma classificação dos alunos no curso e a reprovações impeditivas da admissão. A prioridade de escolha das vagas era dada aos alunos melhor classificados. As entrevistas indicaram que valores da empresa foram difundidos subliminarmente nos cursos de formação, entre eles igualitarismo, dedicação, cooperação, integração, responsabilidade e probidade. Um conceito, dado a cada aluno pelos coordenadores do curso, procurava avaliá-lo também segundo estes valores e interferia na classificação.

Por exercer um monopólio da União e ter o seu capital controlado pelo Estado, é uma obrigação da empresa ter políticas de Recursos Humanos que dêem igualdade de condições profissionais a todos. Isto talvez tenha dado origem à forte preocupação com a justiça para com os empregados (Petrobras, 1992) e contribuído para desenvolver o igualitarismo como valor da cultura da empresa. Esta característica da cultura foi apontada tanto nas entrevistas como nas pesquisas anteriores.

As entrevistas indicaram que a grande dispersão geográfica, a grande diversidade de atividades, de meios de produção e de estágios tecnológicos, a estrutura organizacional muito hierarquizada e a departamentalização por especialização fizeram necessário o estímulo da integração e da responsabilidade para manter a empresa coesa e com suas atividades coordenadas. O Estudo da Ambiência Organizacional (Petrobras, 1992) indica que o estímulo à integração se contrapõe à baixa integração existente entre os diversos órgãos da empresa e às suas elevadas autonomias. Já o estímulo à responsabilidade possivelmente contribui para a elevada autonomia dos órgãos.

Integração, boas relações pessoais e igualitarismo são valores que parecem reforçarem-se mutuamente na empresa. A necessidade de integração e cooperação em uma grande estrutura organizacional departamentalizada por especialidade e burocratizada ²⁷ parece ter fomentado que as relações pessoais

²⁷ No sentido weberiano do termo.

se estabelecessem como importante meio de integração das atividades. O igualitarismo dificulta o reconhecimento diferenciado pela empresa às diferentes possibilidades de contribuições. Tal reconhecimento ocorre na empresa principalmente através das relações pessoais, pelo respeito e admiração fundamentados nos valores culturais da empresa relacionados ao desempenho. As entrevistas indicaram que o igualitarismo tem sido um critério de peso na distribuição de recursos pela empresa, possivelmente por evitar disputas por recursos potencialmente desintegradoras da empresa.

O Estudo da Ambiência Organizacional mostra que o relacionamento pessoal é percebido como muito importante pelos empregados da Petrobras e que “para ser gerente é preciso ter relacionamento pessoal, em particular com os superiores” (Petrobras, 1992. p. 3). A Pesquisa de Relações no Trabalho (Petrobras, 1996a) indicou que o que mais contribuía naquele momento para a satisfação com o trabalho eram os colegas de trabalho, que 78% dos empregados consideraram que há companheirismo e 80% que há cooperação entre os empregados do setor de trabalho.

A existência de valores compartilhados por toda a Petrobras, a valorização das relações pessoais, do igualitarismo, da integração da empresa e da dedicação dos funcionários à empresa parecem fornecerem a base de uma outra característica marcante de sua cultura: o espírito de corpo. Esta característica, que opera a identificação entre os empregados e deles com a empresa, foi observada na Pesquisa de Ambiência Organizacional (Petrobras, 1992) e

mencionada nas entrevistas.

3.3. Outras Características

A Pesquisa de Relações no Trabalho (Petrobras, 1991) e a Pesquisa de Clima Organizacional (Petrobras, 1996a) indicaram que há cooperação entre os empregados de mesmo setor de trabalho. As entrevistas indicaram que a cooperação é valorizada na empresa. É razoável considerar que a valorização das relações pessoais e a ênfase em fazer e produzir dêem suporte à valorização da cooperação. Talvez esta valorização também seja uma necessidade para diminuir os efeitos desagregadores da grande dispersão geográfica, da grande diversidade de atividades e da estrutura organizacional departamentalizada e, assim, manter a empresa coesa e com suas atividades coordenadas. Apesar da valorização da cooperação, as entrevistas revelaram que há competições internas à empresa, entre equipes, setores ou unidades de uma mesma atividade produtiva, geralmente em função da busca da maior produção.

A Pesquisa de Relações no Trabalho (Petrobras, 1991) e a Pesquisa de Clima Organizacional (Petrobras, 1996a) indicaram que os empregados gostam do seu trabalho e de trabalhar na empresa, consideram importante o trabalho que fazem e que ele dá um sentimento de realização pessoal. As entrevistas e a Pesquisa de Relações no Trabalho (Petrobras, 1991) mostraram que os empregados têm orgulho de trabalhar na empresa.

As entrevistas mostraram haver na Petrobras preocupação com o bem estar dos empregados. A Pesquisa de Relações no Trabalho (Petrobras, 1991) indicou que os empregados consideram as condições físicas nos locais de trabalho satisfatórias, os benefícios da empresa um complemento importante da remuneração e que os seus empregos estão garantidos na medida em que fizerem bem o seu trabalho.

Há um aspecto curioso da empresa, que diz respeito à liderança e à avaliação da Administração da empresa pelos empregados. É a diferença entre os resultados destas avaliações para a Administração da empresa, como um todo, e para a gerência mais próxima à maioria do pessoal, ou seja, a chefia imediata.

A Pesquisa de Relações no Trabalho (Petrobras, 1991) indica que a Administração como um todo não é considerada eficiente pelos empregados, inclusive e principalmente pelos gerentes, e que a chefia imediata é bem avaliada. A avaliação dessa última é referente à gerência hierarquicamente inferior, pois os respondentes formavam uma amostra probabilística representativa dos empregados da Petrobras, a maioria subordinada à gerência hierarquicamente inferior.

A chefia imediata é bem avaliada tanto na Pesquisa de Relações do Trabalho (Petrobras, 1991) como na Pesquisa de Clima Organizacional (Petrobras, 1996a) inclusive nos aspectos da liderança. Os setores, equipes e locais de trabalho também foram bem avaliados. A Pesquisa de Relações do Trabalho (Petrobras,

1991) revela que os empregados consideram que seus setores são eficientes e produzem trabalho de excelente qualidade. Isto evidencia a liderança da gerência hierarquicamente inferior sobre os seus subordinados. O mesmo parece não ocorrer para a gerência superior e para a direção da empresa, pois só uma minoria (30%) achou que a Petrobras é bem administrada na Pesquisa de Relações no Trabalho (Petrobras, 1991).

As entrevistas indicaram que há na empresa lideranças que surgem fora da cadeia hierárquica com as quais ela convive naturalmente.

Os meios de comunicação da Petrobras são abundantes e foram considerados eficientes pelos entrevistados que os avaliaram, os quais consideram que o pessoal sabe da importância das informações para as atividades operacionais. Os sistemas de informação corporativos são informatizados e acessíveis facilmente pelo pessoal da empresa. As Pesquisas Anteriores indicam que os empregados consideram satisfatórias as comunicações internamente aos setores e com sua gerência imediata, porém, indicaram também que a comunicação entre os empregados e os níveis mais altos da hierarquia é um dos aspectos críticos da empresa no que se refere a quantidade, clareza e confiabilidade das informações recebidas pelos empregados quanto aos objetivos, às diretrizes, às políticas e às suas razões e quanto ao que está acontecendo com o órgão em que trabalham e com a empresa. As Pesquisas Anteriores indicaram que esta comunicação também é prejudicada pela pouca possibilidade dos empregados serem ouvidos. O Estudo da Ambiência Organizacional (Petrobras, 1992) e alguns entrevistados

revelaram também que a passividade dos empregados, ao não buscarem as informações, contribui para prejudicar a comunicação na empresa.

As entrevistas mostraram que na Petrobras as metas são geralmente quantitativas e relacionadas à produção. O Estudo da Ambiência Organizacional (Petrobras, 1992) indicou que as metas são normalmente impostas, sem negociação.

No Estudo da Ambiência Organizacional (Petrobras, 1992) foi exposto que as decisões são lentas e que se envolve muita gente nelas. Também aponta que há grande autonomia entre as unidades.

As Pesquisas Anteriores e as entrevistas evidenciaram que há na empresa um número excessivo de normas rígidas e inadequadas cujo cumprimento depende das circunstâncias. É razoável supor que isto seja reflexo do formalismo,²⁸ característico da cultura nacional, e do igualitarismo, característico da empresa, que dificulta a diferenciação das retribuições formais da empresa às diferentes possibilidades de contribuição.

Uma característica da Petrobras, muito evidenciada na Pesquisa de Ambiência Organizacional (Petrobras, 1992), é o paternalismo, que se manifesta em uma

²⁸ Conforme Ramos (1983, p. 252), citando Riggs (1964), o formalismo “É a discrepância entre a conduta concreta e as norma prescrita que se supõe regulá-la.”

postura tutelar, autoritária e centralizadora de quem está em uma função hierarquicamente superior em relação aos seus subordinados. A impunidade quanto ao mau desempenho e a garantia de emprego refletem principalmente esta característica.

As entrevistas mostraram que a Administração Superior da Petrobras a vê como um ator de peso no cenário nacional e que, como mostrado por Bentes (1995), traça estratégias para viabilizar o cenário desejado possível fazendo uso de planejamento estratégico no sentido de procurar gerenciar o ambiente e o contexto. Também procura gerenciar o ambiente pela ação política da alta administração. Os prazos para os quais se planeja estrategicamente na empresa variam de acordo com a instabilidade do tipo de atividade sendo planejada, variando do curto prazo para algumas atividades, entre as quais a importação, ao longo prazo para outras, entre as quais a produção de petróleo. O planejamento tático é atrelado ao orçamento anual da União.

Os principais atores no cenário de atuação da Petrobras são o Governo, a Sociedade, as distribuidoras de derivados, seus funcionários e seus maiores fornecedores. As entrevistas mostraram que a Direção da empresa dá maior importância ao Governo e à opinião pública da Sociedade. A Gerência dá importância equivalente à Sociedade, ao Governo, aos funcionários e aos consumidores. Os empregados geralmente dão importância maior a Sociedade e ao corpo de empregados, igualmente.

3.5 Mudanças em Curso na Cultura da Petrobras

As entrevistas indicaram que a empresa percebe a necessidade de mudanças internas para melhor adequar-se aos ambientes externo e interno. Também mostraram que nos últimos anos aumentaram a atenção à produtividade, a preocupação com os clientes, a atenção à qualidade dos produtos, a preocupação com a preservação do meio ambiente, a preocupação com a opinião pública, a atenção à melhoria da interação da empresa com as comunidades vizinhas e a preocupação com a melhoria da interação com o Governo Federal.

A Pesquisa de Ambiência Organizacional (Petrobras, 1992, p. 15) também detectou que “existe o reconhecimento geral de que a Companhia precisa rever e aprimorar seus modelos de organização e gestão, em função do ambiente externo (ameaças e falta de recursos) e interno (insatisfação dos empregados).”

Na opinião de empregados que participaram da Pesquisa de Ambiência Organizacional (Petrobras, 1992, p. 7), a escassez de recursos e a ameaça da privatização fizeram com que surgisse na empresa a preocupação com custos. Os empregados que participaram daquela pesquisa apontaram as seguintes características “como mudando para melhor na Petrobras, em função de mudanças no meio-ambiente externo”: clareza de objetivos e prioridades; preocupação com qualidade; preocupação com eficiência; preocupação com o ambiente; crescimento e inovação; e orientação para mudanças. A consultoria

que realizou aquela pesquisa citou que recentemente aumentou a atenção à qualidade, à eficiência e aos resultados empresariais (Petrobras, 1992, p. 11).

Desde os últimos anos da década 80, quando se escassearam os recursos postos a disposição da empresa para executar a sua missão, tem se tornado premente a necessidade dela dar maior atenção à rentabilidade de suas atividades e à minimização dos custos delas para a Sociedade. Isto ficou patente no 1º Plano Estratégico da Petrobras, de 1989 (Petrobras, 1989), quando a empresa formalizou sua missão complementando que deve ser exercida “de forma rentável e aos menores custos para a Sociedade.”

A partir do início da década de 90 muitas gerências na Petrobras aderiram à Gestão pela Qualidade Total - GQT, cujo processo de implantação apoiou-se nos seguintes princípios: satisfação dos clientes; respeito à Sociedade; valorização do empregado; comprometimento com resultados; e melhoria contínua (Petrobras, 1996b, p. 1). Estes princípios indicam características que a empresa deseja na sua cultura. A empresa e cada unidade sua são avaliados anualmente segundo os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

Para balizar a gestão da empresa, em fevereiro de 1996, a sua Diretoria Executiva sancionou os Princípios de Gestão da empresa. São eles os mesmos princípios que apoiaram a implantação da GQT, já mencionados, acrescidos dos seguintes: visão global e de longo prazo; integração; e transparência nas comunicações. Estes princípios indicam características desejadas pela Diretoria

e Administração da empresa para a sua cultura. Eles foram estabelecidos baseados no Estudo de Ambiência.

Está havendo uma redução dos níveis hierárquicos na estrutura organizacional, um enriquecimento de alguns cargos e funções, que estão passando a ser desempenhadas por pessoas com conhecimento mais generalista, e está se intensificando a utilização de métodos cooperativados de solução de problemas.

A empresa está incentivando o surgimento de novas idéias com fóruns, encontros e seminários que estão sendo disseminados na empresa e sistematizados pelas unidades para permitir que as pessoas publiquem os seus trabalhos.

VII PERFIL ATUAL DA ELETROBRÁS

1. O Negócio

A Eletrobrás é uma empresa de economia mista,²⁹ de capital aberto, com ações negociadas em bolsas de valores, que participa da coordenação técnica, financeira e administrativa do setor de energia elétrica, através de suas atividades nas áreas de planejamento, engenharia, relacionamento com a indústria, conservação de energia, desenvolvimento de fontes alternativas, gestão ambiental, intercâmbio internacional, promoção da melhoria da gestão empresarial, concessão de financiamentos, repasses de recursos e coordenação econômica e financeira do setor elétrico nacional. Ela planeja, financia, coordena e supervisiona os programas de construção, ampliação e operação dos sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica no país. Ainda tem como atribuições assegurar recursos para os investimentos necessários para a expansão do sistema elétrico nacional, coordenar a operação dos sistemas interligados e promover acordos com países vizinhos para o intercâmbio de energia elétrica.

²⁹ A composição acionária da Eletrobrás é a seguinte: União Federal = 48,23%; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social Participações = 15,66%; Fundo Nacional de Desenvolvimento = 7,47%; Outros = 28,64% (Eletrobrás, 1998)

Além dessas atividades, a Eletrobrás é a empresa controladora de um grupo de empresas, das quais participa como acionista majoritário, e tem o controle da Itaipú Binacional em conjunto com empresa estatal paraguaia. A função básica destas empresas é a construção de usinas e o suprimento de energia elétrica para as demais concessionárias do setor. Compõem o grupo Furnas Centrais Elétricas S. A., Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. - Eletronorte, Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - Chesf, Centrais Elétricas do Sul do Brasil S. A. - Eletrosul e Centrais Geradoras do Sul do Brasil S. A. - Gerasul, todas incluídas no Programa Nacional de Desestatização - PND, e a Eletrobrás Termonuclear S. A. - Eletronuclear.

Participa, também, na qualidade de acionista majoritário, da Light Participações S. A. - Lightpar, cujo objetivo fundamental é a gestão do investimento na Eletricidade de São Paulo S. A. - Eletropaulo. Ainda é acionista das várias empresas estaduais de energia elétrica.³⁰

Sua missão tem sido a de assegurar o abastecimento de energia elétrica a toda Sociedade Brasileira, fomentando o desenvolvimento do setor elétrico brasileiro para garantir o equilíbrio entre oferta e demanda de energia elétrica

³⁰ Ao final do capítulo apresenta-se a participação acionária da Eletrobrás nas várias empresas.

2. O Mercado de Energia Elétrica

O mercado nacional de energia elétrica totalizou em 1997 274,3 TWh, dos quais os setores industrial, residencial e comercial absorveram, respectivamente, 45%, 27% e 14%. Especificamente, quanto aos consumidores residenciais, eles totalizaram 35,3 milhões, com um consumo médio mensal no ano de 175 kWh. A participação regional no consumo em 1996 foi de 58% no Sudeste, 16% no Nordeste, 15% no Sul, 5% no Norte e 5% no Centro-Oeste. (Eletrobras, 1998)

3. Resumo Operacional

O setor elétrico brasileiro destaca-se em relação aos demais países por sua complexidade, por seu porte, pela base hídrica, pelo porte das usinas, pela amplitude territorial dos sistemas interligados, pela extensão e grande capacidade das linhas de transmissão e pelo conhecimento tecnológico acumulado, do que resulta exportação de tecnologia.

A capacidade geradora instalada no sistema elétrico brasileiro, no ano de 1997, atingiu 59,2 milhões de kW. A participação percentual do Sistema Eletrobrás (Chesf, Furnas, Itaipú, Eletronorte, Eletrosul e Eletronuclear) correspondeu a 59%. Da capacidade geradora instalada no Sistema Eletrobrás, 28,6 milhões de kW, a Chesf contribuiu com 31%, Furnas com 22%, Itaipú 18%, Eletronorte 16% e Eletrosul 11%. A participação da geração hidráulica é de 87,1%, da térmica 11,2% e da termo-nuclear 1,7%.

O país contou em 1997 com uma disponibilidade global de energia elétrica de 330,3 TWh, dos quais 40,5 TWh foram importados do Paraguai e 1 TWh comprados de autoprodutores.

A extensão das linhas de transmissão em tensão igual ou superior a 230 kV atingiu 61,5 mil km em 1997.

4. Recursos Humanos

A Eletrobrás conta com 997 empregados, sendo 52,3% de nível superior, dos quais 7,7% são mestres ou doutores em ciências, e 69% do sexo masculino. Seu quadro tem 76% dos empregados com mais de 40 anos e quase 79% com menos de 50 anos. As políticas de Recursos Humanos incentivam a permanência do empregado, fazendo com que, normalmente, o empregado só a deixe por aposentadoria. Como resultado dessa política, 91% dos empregos têm mais de dez anos na empresa.

Quadro 4

Organograma Básico da Eletrobrás

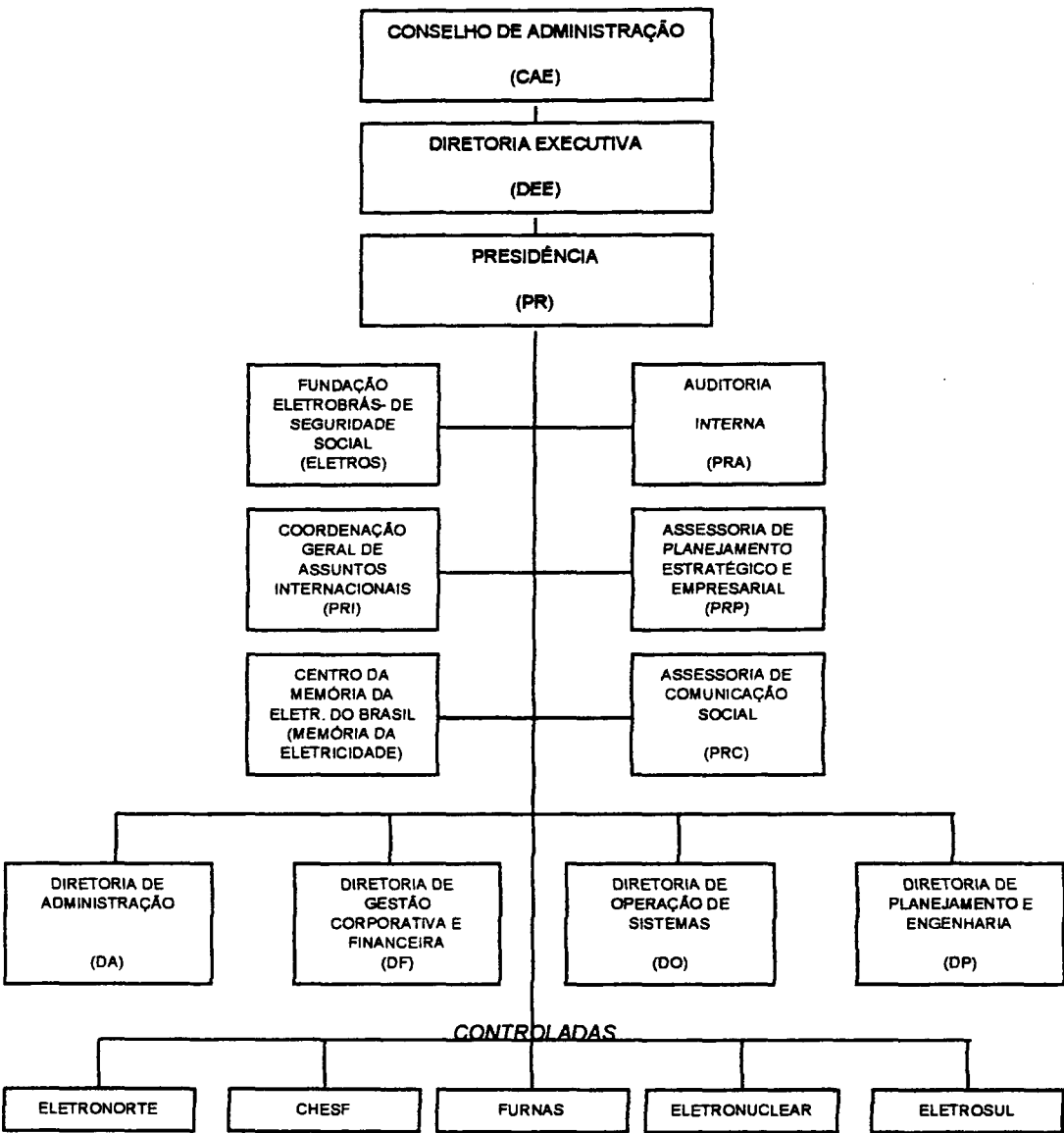
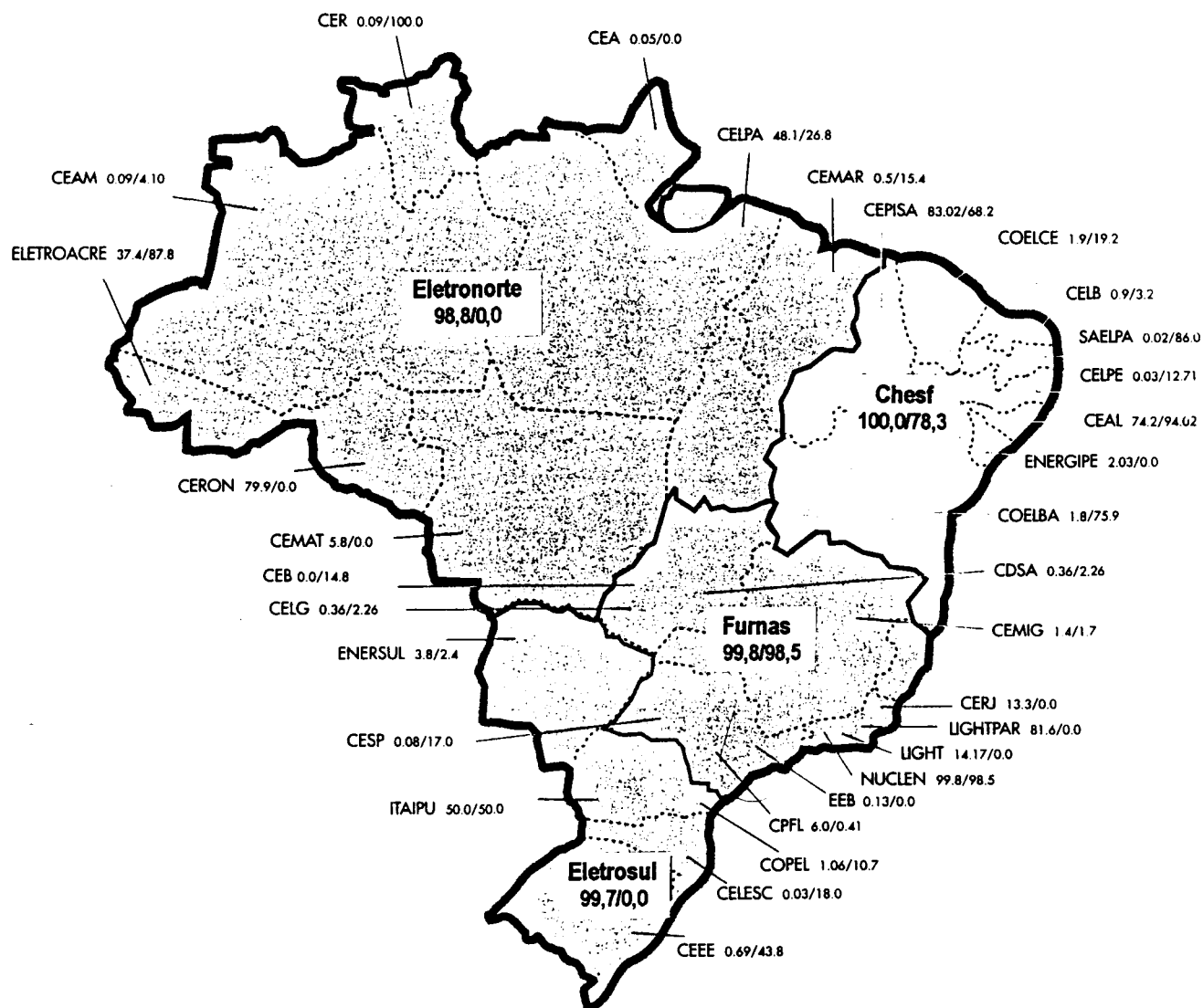


Figura 3

Participação da Eletrobrás em outras empresas



Fonte: Eletrobrás. Relatório Anual 1997. Rio de Janeiro: Assessoria de Comunicação, 1998, p. 1.

VIII CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DA ELETROBRÁS

1. Introdução

A seguir são apresentadas as características principais da cultura da Eletrobrás potencialmente favorecedoras da sua adaptabilidade. As metodologias da pesquisa de campo, da análise e do tratamento dos dados foram semelhantes as utilizadas na Petrobrás, relatada na introdução ao capítulo VI, exceto quanto a pesquisas anteriores, pois na Eletrobrás não foram utilizadas pesquisas anteriores. As entrevistas ocorreram no período de 2 de março à 5 de abril de 1999.

2. Características Culturais da Eletrobrás

2.1 Cultura e Diversidade Cultural

Os resultados das entrevistas indicam que há características culturais comuns a toda Eletrobrás. Há uma cultura que permeia a empresa toda.

Porém, as entrevistas também evidenciaram a existência de diferentes subculturas. Tais subculturas correlacionam-se com as diferenças entre as naturezas das atividades realizadas por grupos de empregados da empresa.

Estas diferenças e subculturas são mais evidentes entre as Diretorias.

As entrevistas mostraram que existe grande independência entre Diretorias da empresa, que não é comum a transferência de lotação de pessoal entre elas e que são diferentes a natureza das atividades, o tipo de produto ou serviço prestado e até mesmo a percepção de quem são os destinatários dos produtos ou serviços. Isto certamente contribui para lá existirem várias subculturas.

A diversidade cultural da empresa parece ter sido também estimulada pela deficiência da sua integração interna. Os entrevistados opinaram ser insuficiente a integração interna da empresa e apontaram como uma de suas causas a dispersão da empresa em vários prédios isolados. Pela natureza das atividades da Eletrobrás, o espalhamento que ocorreu ao longo do tempo, em até dez endereços, dificultou a integração e os relacionamentos internos

Essa diversidade parece ainda ter sido incentivada pela permanência na Eletrobrás de empregados recrutados em empresas controladas. As entrevistas evidenciaram que tais empregados normalmente são recrutados por terem grande tempo de trabalho nessas empresas, com conhecimento das suas dificuldades e com competências e habilidades adquiridas nelas, características pessoais que a Eletrobrás reconhece necessitar.

2.2 Características do Núcleo da Cultura

Alguns elementos da cultura da Eletrobras mostram-se mais inter-relacionados com os demais, indicando haver um núcleo da cultura da empresa. Este núcleo da cultura correlaciona-se com o papel social principal, ou missão, da Eletrobrás.

As entrevistas demonstraram que estão entre os elementos centrais da cultura da Eletrobrás o reconhecimento interno à importância da empresa para a sociedade e a identificação de sua missão como sendo o de agente de governo para garantir o acesso à energia elétrica para toda a sociedade, fomentando o desenvolvimento do setor elétrico brasileiro para garantir o equilíbrio entre oferta e demanda de energia elétrica. Subjacente a esse reconhecimento está a percepção da importância da energia elétrica para a sociedade.

Elas também sinalizaram que a missão da empresa orienta suas ações e que os empregados em geral consideram que ela tem sido cumprida satisfatoriamente. Elas também indicaram que o reconhecimento e a valorização pelos empregados à importância da empresa para a sociedade marcam a cultura da empresa.

Depreende-se das entrevistas que a Eletrobrás entende ter papel complementar ao Governo Federal e ser ele o seu controlador, e que por isso, a empresa dá grande atenção ao ambiente externo, concentrada nas políticas e nas decisões de governo bem como nas mudanças de legislação.

A Presidência e a Diretoria da empresa têm sido escolhidas considerando-se fatores políticos partidários. Decorrem disto um forte alinhamento da empresa com as orientações do Governo Federal e uma forte influência da política partidária na gestão da Direção da empresa.

Uma indicação do quanto a empresa se considera inserida no Governo é o fato de seus empregados se intitulem funcionários, denominação mais comum à servidores públicos do que a trabalhadores de empresas. Outro indício está nos endereços eletrônicos de seu pessoal da internet. Nele, o campo que revela o tipo de organização é preenchido com “gov”, de governamental, diferente de outras empresas de mesma natureza jurídica, que preenchem com “com”, de empresa comercial.

Na Eletrobrás há demanda de capacidade de articulação política do seu pessoal na execução do papel da empresa em um setor de grande complexidade política, com empresas de âmbitos internacional (Itaipú), regional, estadual e local, com algumas controladas pela Eletrobrás e outras controladas pelos governos estaduais, com seus sistemas interligados e outros sistemas independentes, com influência das políticas partidárias locais, regionais e nacionais. Possivelmente por isto, a capacidade de articulação política de seu pessoal, tanto com os participantes da elaboração e implementação das políticas como entre as diferentes políticas, seja valorizada na empresa e diretamente associado ao nível de desempenho da empresa, como indicado nas entrevistas.

As entrevistas também evidenciaram que a competência técnica, principalmente a referente à atividade fim, é valorizada como sendo fundamental e diretamente relacionada ao nível de desempenho do cumprimento de seu papel na sociedade. A valorização da competência técnica parece ter relação com as dificuldades técnicas do cumprimento deste papel, decorrentes da complexidade, do porte e da extensão territorial do setor elétrico brasileiro e seus sistemas. De um modo geral, o pessoal da empresa se considera individualmente competente.

A valorização da competência técnica relacionada à atividade fim possivelmente foi também motivada pelo fato da maioria dos principais líderes na estruturação e organização da Eletrobrás ter sido de formação profissional na área tecnológica. As entrevistas revelaram que o bom conhecimento técnico é requisito para se exercer liderança na Eletrobrás e que a Diretoria exerce mais eficazmente a liderança interna à empresa quando impõe respeito pelo conhecimento que dispõe do setor.

A dificuldade para aceitação da institucionalização da Eletrobrás, por parte das empresas que já participavam do setor elétrico, de setores do Governo e de segmentos da sociedade, parece também ter incentivado a empresa a valorizar a competência técnica como meio de obtenção dessa aceitação e do respeito daqueles que ofereciam a dificuldade citada.

Pelo mesmo motivo, ela parece ter incentivado, também, a valorização da integridade pessoal e do profissionalismo. As entrevistas mostram que a cultura

da Eletrobrás tem a probidade e o profissionalismo como alguns de seus principais valores, os quais fundamentam a busca da eficiência e da competência técnica no cumprimento da missão da empresa.

A análise da história da Eletrobrás indica que as dificuldades enfrentadas no período em que a empresa se consolidou podem ter estimulado a valorização da competência técnica. Esse período, que trouxe novos desafios técnicos à Eletrobras, entre meados da década de 70 e meados da década de 80, coincidiu com as crises internacionais do petróleo em 1973 e 1979.

Diante da nova conjuntura criada por tais crises, o Governo Federal formulou um programa que previa a aceleração do processo de substituição das importações de bens de capital e de insumos básicos, o qual indicava um novo impulso na expansão do setor elétrico. No período de execução desse programa destacaram-se a construção de Itaipú, Tucuruí e outras grandes centrais hidrelétricas, o programa de construção de centrais termonucleares, iniciado com Angra 1, a ampliação da malha do sistema elétrico brasileiro, com diversas interligações entre empresas e áreas, a interligação dos sistemas Norte e Nordeste, a interligação dos sistemas Sul e Sudeste e a criação e atuação do Grupo Coordenador para a Operação Interligada - GCOI. A execução de tal programa, enquanto a empresa se consolidava, deve ter contribuído para a valorização da competência técnica na empresa.

A valorização da competência técnica revela-se na sua prioridade nos critérios de

recrutamento de pessoal e na importância dada, internamente à empresa, ao treinamento e ao desenvolvimento de pessoal. Nos concursos para o recrutamento de pessoal privilegiou-se o conhecimento técnico e a empresa recrutou para cada cargo pessoas entre as mais capacitadas tecnicamente para as necessidades da empresa, porque ofereceu na época em que contratou seus atuais empregados condições de emprego excepcionalmente boas em relação ao mercado, como boa remuneração, avançado conhecimento tecnológico e intenso programa de treinamento e desenvolvimento.

Na empresa há, também, grande preocupação com o treinamento e o desenvolvimento técnico. As entrevistas mostraram que os seus empregados percebem o desenvolvimento técnico pessoal como sendo o principal modo de poderem influir o futuro individual e que a empresa investe intensamente em treinamento dos empregados.

A Eletrobrás vem tendo como suas principais funções o planejamento, a coordenação e o financiamento do setor elétrico, tendo possuído controle ou participação acionária em praticamente todas as empresas do setor, durante praticamente toda sua existência. Isto demandou de seu pessoal capacidade de coordenação de grupos de trabalho de pessoas com interesses diversos, de mobilização de recursos, e de liderança em projetos. Também demandou versatilidade, sociabilidade e capacidade de adaptação a diferentes tipos de situações e pessoas. As entrevistas evidenciam que tais características pessoais são muito valorizadas na empresa.

Elas também deram a perceber que a habilidade para o planejamento é igualmente uma característica pessoal valorizada na empresa. Ainda mostraram que a Eletrobrás se vê como um importante ator no cenário nacional e que estabelece estratégias e coordenação para viabilizar o cenário desejado possível para o setor fazendo uso de planejamento estratégico, no sentido de procurar gerenciar o ambiente e o contexto do setor elétrico. Os planos da Eletrobrás para o setor são feitos para um horizonte de até 25 anos, havendo planos decenais e anuais, os quais são revisados frequentemente. As entrevistas indicaram que a empresa também procura gerenciar o ambiente pela ação política da Direção.

Outra característica central da cultura da empresa, igualmente apontada pelas entrevistas e relacionada ao seu papel na sociedade, é a preocupação com o equilíbrio no atendimento às necessidades regionais, locais, e dos vários componentes do setor elétrico brasileiro. Decorrem daí a preocupação com a justiça nas decisões e a procura de um tratamento igualitário nas questões que envolvem os participantes desse setor, sendo essas atitudes baseadas na prioridade do cumprimento do papel social da Eletrobrás sobre os aspectos financeiros envolvidos.

2.3 Outras Características

As entrevistas evidenciaram o respeito à hierarquia como característica da cultura da Eletrobrás. Esta característica ainda se manifesta no respeito à autoridade relacionada à posição na estrutura organizacional e na valorização da

fidelidade ao superior hierárquico.

Elas também evidenciaram que prevalece na empresa o estilo gerencial autoritário, certamente suportado pelo respeito à hierarquia, e que a autoridade e o poder correlacionam-se com a posição na estrutura organizacional. Ainda indicaram que, geralmente, falta autonomia para os níveis hierárquicos mais baixos, faltam oportunidades para os empregados em nível hierárquico mais baixo serem ouvidos pelos em nível mais alto e para participarem das decisões.

As entrevistas indicaram que há lideranças espalhadas fora da hierarquia da estrutura organizacional e que, além da competência técnica, também são requisitos para se exercer liderança na Eletrobrás o poder político e o compromisso com o trabalho e com a equipe.

A cultura da Eletrobrás tem como uma de suas características o tratamento aos empregados em uma base igualitária. Essa característica da cultura foi apontada nas entrevistas. De um modo geral, não há diferenças significativas entre os tratamentos dados pela empresa a empregados com diferentes graus de desempenho, habilidade ou competência. Talvez tenha contribuído para desenvolver o igualitarismo como valor da cultura da empresa o fato da Eletrobrás ser uma sociedade de economia mista e por isso ter obrigação de possuir políticas de Recursos Humanos que dêem igualdade de condições profissionais a todos.

Os meios de comunicação da Empresa foram considerados, pelos entrevistados que os avaliaram, abundantes e acessíveis facilmente pelo pessoal da empresa. Eles também consideraram que o pessoal sabe da importância das informações necessárias para o desenvolvimento das atividades.

As entrevistas indicaram que os empregados consideram satisfatórias as informações técnicas funcionais e as comunicações necessárias para o desenvolvimento das atividades laborativas. Porém, indicaram também que a comunicação entre os empregados e os níveis mais altos da hierarquia é um dos aspectos críticos da empresa no que se refere a quantidade e atualização das informações recebidas pelos empregados quanto aos objetivos, às diretrizes, às políticas e às suas razões e quanto ao que está acontecendo com a empresa. A falta de planejamento estratégico para a própria empresa contribui para isto, pois dificulta que os empregados compreendam e aceitem a mudança de rumos e que conheçam as caminhos a serem trilhados pela empresa. As entrevistas indicaram que a comunicação interna também é prejudicada pela pouca possibilidade dos empregados serem ouvidos.

Segundo as entrevistas, os recursos disponíveis em geral são distribuídos de acordo com a necessidade e importância de sua utilização para a obtenção dos resultados necessários para o cumprimento do papel da empresa.

No setor elétrico é pequena a possibilidade de desenvolvimento ou aperfeiçoamento tecnológicos dos serviços e remota a possibilidade de

substituição desses. A tecnologia específica do setor também desenvolve-se lentamente. Isso aliado a complexidade do setor elétrico e seus sistemas, talvez expliquem outra característica da cultura da Eletrobrás, evidenciada nas entrevistas, que é a forma preferencial de desenvolvimento da empresa, seus projetos e processos de forma continuada, moderada, equilibrada e progressiva. Raramente o desenvolvimento ocorre com mudanças repentinas.

As entrevistas indicaram que na Eletrobrás existe diversificação de métodos de análise e solução de problemas e que prevalecem os métodos racionais/cognitivos, sendo também natural e bem aceito o uso somente de intuição para a solução de alguns problemas.

Os entrevistados consideraram que os benefícios da empresa são bons e importantes. Também indicaram que os salários ainda são considerados bons, apesar de terem sido melhores no passado. As condições físicas dos locais de trabalho são consideradas satisfatórias e melhorando. Isto mostra haver preocupação da Eletrobrás com o bem estar dos empregados.

Os principais atores no cenário de atuação da Eletrobrás são suas controladas, o Governo, seus funcionários e a Sociedade. As entrevistas mostraram que geralmente a Direção da empresa dá maior importância ao Governo; a Gerência dá importância igual aos atores citados; os empregados geralmente dão importância maior e igual para a Sociedade e para o grupo dos empregados.

As entrevistas deram a perceber que o relacionamento interpessoal, inclusive de pessoas de diferentes níveis hierárquicos, é valorizado, apesar de se valorizar mais a realização de atividades laborativas e a delimitação de responsabilidades, e que as relações de confiança são ancoradas principalmente no relacionamento interpessoal, mais que nas relações institucionais. A apreciação do relacionamento interpessoal talvez tenha sido estimulada pela necessidade de se contrapor à deficiência da integração institucional interna, já citada.

Segundo as entrevistas, a fidelidade, a lealdade e a cooperação estão entre os fatores mais valorizados nos relacionamentos interpessoais da Eletrobrás. Uma característica forte destes relacionamentos é a cordialidade.

2.4 Mudanças em Curso na Cultura da Eletrobrás

As entrevistas mostraram que os empregados em geral, incluindo gerentes e Diretorias, consideram necessárias mudanças internas para melhor adaptar a empresa ao contexto atual e ao futuro. Algumas mudanças neste sentido estão em andamento.

Nas entrevistas foi demonstrada uma grande preocupação com a integração entre Diretorias e entre Departamentos e evidenciado o aumento desta integração. Esta preocupação foi indicada como motivadora da concentração, em andamento, das atividades da empresa em menor número de prédios. Também foi revelado um aumento da atenção à integração interna a cada Departamento,

motivador da mudança de arranjo físico nos escritórios, em andamento.

Nos últimos anos tem se intensificado os programas de desenvolvimento gerencial que têm levado aos gerentes um bom conhecimento da empresa e do setor elétrico e têm contribuído para melhorar a integração interna, o que foi evidenciado nas entrevistas.

Elas ainda indicaram estar se acentuando nos últimos anos uma preocupação da Eletrobrás, inclusive seu pessoal, com a imagem pública da empresa e apontaram que o compromisso, a dedicação e a lealdade do pessoal à empresa foram mais fortes no passado e estão se deteriorando. Elas indicaram, também, que no mesmo período está aumentando o trabalho em equipe e a rotatividade de gerentes.

O principal papel que vem sendo exercido pela empresa, o de agente de governo para garantir o acesso à energia elétrica para toda a sociedade, deve ter motivado a preponderância da preocupação com a garantia ao acesso à energia elétrica sobre a preocupação com a rentabilidade ou custos, indicada nas entrevistas, que também evidenciaram que nos últimos 5 anos tem aumentado a preocupação com a rentabilidade e a produtividade.

Devido a impossibilidade de planejamento de longo prazo, decorrente das indefinições das políticas de governo para o setor elétrico, o prazo para o qual é feito o planejamento interno à empresa tem diminuído nos últimos anos. Também

por isso, não tem havido planejamento estratégico da empresa. O Planejamento de longo prazo que está sendo feito pela empresa é principalmente para o setor elétrico e não para si mesma.

Nos últimos anos, com a participação dos empregados em seminários, congressos e foruns bem como com a prospecção de novas tecnologias e com o acesso a tecnologia de vanguarda, têm sido incentivados novas idéias, criatividade, experimentação e correr riscos, segundo as entrevistas.

CONCLUSÕES

1. Introdução

No capítulo II foram apresentadas as características teóricas de culturas organizacionais que possibilitam a adaptabilidade e em capítulos anteriores foram apresentadas e esclarecidas as características culturais da Petrobras e da Eletrobrás que as Pesquisas Anteriores e as entrevistas indicaram ser as mais marcantes quanto à possibilidade das adaptabilidades dessas empresas. Este capítulo pretende, a partir da confrontação de tais capítulos, apresentar as conclusões quanto ao objetivo da pesquisa exposta por esta dissertação, ou seja, apresentar as características culturais da Petrobras e da Eletrobrás que evidenciaram-se favorecedoras das adaptabilidades dessas empresas a mudanças e transformações ambientais

2. Petrobras

2.1 Missão

A Petrobras professa uma missão que é coerente com o núcleo de sua cultura. Ambos são duradouros e entranhados na empresa e evidenciam uma ideologia central que norteia os pensamentos e o modo de agir na empresa e que fundamenta sua estrutura organizacional.

A missão da empresa tanto pressupõe ser parcialmente possível como, também, expressa o desejo de gerenciar o ambiente e o contexto onde ela se insere. Os empregados são comprometidos com a missão da empresa e identificam-se com a Sociedade Brasileira. Eles entendem que a empresa pertence à Sociedade e que ela é, também, o cliente principal da empresa. O comando da empresa procura atender às orientações do Governo Federal e recompensar os empregados com condições de emprego à altura da contribuição prestada ao cumprimento da missão.

Muitas características do núcleo da cultura da empresa são diretamente relacionados à ênfase ao cumprimento da sua missão. A empresa preserva-as e difunde-as de forma a transcender qualquer líder individual

2.2 Liderança e Autonomia

Os líderes são formados internamente, professando e reproduzindo a cultura da empresa. Aos níveis superiores de gerência só ascendem aqueles que passaram tempo suficiente na empresa para assimilar sua cultura. Até mesmo o Conselho de Administração, a Presidência e a Diretoria Executiva têm conservado-se preponderantemente com pessoas que tiveram tempo suficiente para conhecer a cultura da empresa.

Órgãos e unidades operacionais da Petrobras têm grande autonomia. As gerências hierarquicamente inferiores têm ampla autonomia para decisões

técnico-operacionais e para implementar mudanças técnico-operacionais que visem atingir os objetivos legitimados pela missão da empresa. No nível de execução, há descentralização das decisões e conseqüentes ações técnico-operacionais de acordo com a qualificação técnica do executante ou sua equipe.

A elevada autonomia dos órgãos favorece a descentralização da liderança pelas gerências locais. As chefias exercem forte liderança sobre seus subordinados imediatos. Há também lideranças fora da cadeia hierárquica, com as quais a empresa convive harmoniosamente, embora o respeito à hierarquia e o paternalismo reforcem mais a liderança dos chefes imediatos.

A liderança é exercida com base principalmente na valorização das relações pessoais e na identificação entre os empregados, inclusive os líderes, no trabalho para o cumprimento da missão da empresa. A liderança e a autonomia são exercidas objetivando principalmente o cumprimento da missão da empresa.

2.3 O Núcleo da Cultura

Os pressupostos básicos, os valores e os artefatos da cultura da Petrobras se entrelaçam de modo que alguns deles parecem ser mais inter-relacionados com os outros formando um núcleo da cultura da empresa.

A missão arraigada na empresa definiu pressupostos básicos de sua cultura: importância do petróleo para a Sociedade; probidade; garantia de atender à

demanda nacional de petróleo e derivados direcionando suas ações; compromisso com a Sociedade Brasileira. No nível de valores, a sua missão determinou a obstinação em cumprir os objetivos legitimados pela missão e a ênfase em fazer, em produzir e em atingir metas quantitativas de produção crescentes. Para dar suporte a esta ênfase, busca-se o contínuo desenvolvimento técnico pessoal e valoriza-se a competência técnica, a diferenciação da empresa das demais pela tecnologia, a capacidade de realização de trabalho e o engajamento pessoal com os objetivos da empresa. A busca de desenvolvimento contínuo e equilibrado por etapas e a preocupação com a segurança das pessoas e das instalações são outros valores do núcleo da cultura da Petrobras que talvez sejam decorrentes da natureza da atividade da indústria do petróleo.

São, também, características do núcleo da cultura da Petrobras a valorização das relações pessoais e da integração interna, no nível de valores, e, como artefato da cultura, o espírito de corpo.

2.4 Outras Características Marcantes

A cooperação interna é valorizada na empresa. Os empregados, em geral, gostam do seu trabalho e de trabalhar na empresa e consideram que o trabalho que fazem é importante e que dá um sentimento de realização pessoal. Eles, também em geral, orgulham-se de trabalhar na empresa e consideram que os seus setores são eficientes e que produzem trabalho de excelente qualidade.

Eles, comumente, consideram satisfatórias as condições de emprego e trabalho.

Os meios de comunicação da Petrobras são abundantes e eficientes. Os sistemas de informação corporativos são informatizados com informações facilmente acessíveis por quem as necessita para o trabalho. Os empregados, de modo geral, sabem da importância das informações para as atividades e consideram satisfatórias as comunicações internas aos setores e as com sua gerência imediata.

2.5 Mudanças em Curso

Mudanças em curso na Petrobras mostram que ela reconhece a necessidade de adaptar-se a mudanças no ambiente que a envolve. Tais mudanças internas parecem ser baseadas em uma avaliação realista de forças e fraquezas, como também percebeu o Estudo de Ambiência (Petrobras, 1992).

As preocupações com a minimização dos custos para a Sociedade e com a rentabilidade, expressas na missão da empresa em 1989, bem como a atenção à eficiência, aos resultados empresariais, ao meio-ambiente e à qualidade têm intensificado-se nos últimos anos. A implantação na empresa da Gestão pela Qualidade Total - GQT e dos Princípios de Gestão confirmam esta percepção.

Os princípios nos quais se baseou a implantação da GQT - satisfação dos clientes, respeito à Sociedade, valorização do empregado, comprometimento com

resultados e melhoria contínua - indicam características desejadas pela empresa para a sua cultura. Ao estabelecer os Princípios de Gestão, a Petrobras acrescentou aos princípios da GQT os seguintes: visão global e de longo prazo; integração; e transparência nas comunicações.

Na empresa tem havido descentralização e diluição do poder, redução dos níveis hierárquicos, enriquecimento de cargos e funções e intensificação da utilização de métodos cooperativados de solução de problemas.

3. Eletrobrás

3.1 Missão

A Eletrobrás tem professado uma missão que é coerente com o núcleo de sua cultura. Ambos têm sido duradouros e evidenciam uma ideologia central que norteia os pensamentos e as ações na empresa. Muitas características do núcleo da cultura da empresa são diretamente relacionados à sua missão.

Seu pessoal, geralmente, reconhece e valoriza a importância da empresa para a sociedade e considera que a missão tem sido cumprida satisfatoriamente. Subjacente a esse reconhecimento está a percepção da importância da energia elétrica para a sociedade.

A missão da empresa tanto pressupõe ser parcialmente possível como, também,

expressa o desejo de gerenciar o ambiente e o contexto onde ela se insere. A Eletrobrás se vê como um importante ator no cenário nacional, que estabelece estratégias e coordenação para viabilizar o cenário desejado possível. A empresa também procura gerenciar o ambiente pela ação política da sua Direção.

A Eletrobrás entende ter papel complementar ao Governo Federal e ser ele o seu controlador. Por isso, a empresa dá grande atenção ao ambiente externo, concentrada nas políticas e nas decisões de governo, bem como nas mudanças de legislação. O comando da empresa procura atender às orientações do Governo Federal, com as quais há um forte alinhamento da empresa, e recompensar os empregados com condições de emprego à altura da contribuição prestada ao cumprimento da missão.

Na empresa, os recursos disponíveis em geral são distribuídos de acordo com a necessidade e importância de sua utilização para a obtenção dos resultados necessários para o cumprimento do seu papel na sociedade.

3.2 O Núcleo da Cultura

Alguns elementos da cultura da Eletrobras mostram-se mais inter-relacionados com os demais, indicando haver um núcleo da cultura da empresa, o qual correlaciona-se com o seu papel social principal ou sua missão.

Um destes elementos é a valorização da competência técnica, principalmente

referente à atividade fim. Esta competência é entendida como fundamental e diretamente relacionada ao nível de desempenho no cumprimento do papel da empresa na sociedade.

Conseqüentemente, na empresa há grande preocupação com o treinamento e o desenvolvimento técnico, no que ela investe intensamente. Seu pessoal percebe o desenvolvimento técnico como sendo o principal modo de poder influir o futuro individual.

A cultura da Eletrobrás tem também a probidade e o profissionalismo como alguns de seus principais valores, que fundamentam a busca da eficiência e da competência técnica no cumprimento da missão da empresa. Outro valor diretamente associado ao nível de desempenho da empresa é a capacidade de articulação política de seu pessoal.

Algumas características pessoais são valorizadas na Eletrobrás em função de seu papel no setor elétrico. São elas a capacidade de coordenação de grupos de trabalho, a capacidade de liderança em projetos, a versatilidade, a sociabilidade a habilidade para o planejamento e a capacidade de adaptação a diferentes tipos de situações e pessoas.

Outra característica central da cultura da empresa, igualmente relacionada ao seu papel no setor elétrico, é a preocupação com o equilíbrio no atendimento às necessidades regionais, locais, e dos vários componentes do setor elétrico

brasileiro. Decorrem daí a preocupação com a justiça nas decisões e a procura de um tratamento igualitário nas questões que os envolvem.

3.3 Outras Características Marcantes

Os meios de comunicação da Empresa são considerados abundantes e facilmente acessíveis pelo pessoal da empresa. Eles se consideraram conhecedores da importância das informações técnicas funcionais e das comunicações para o desenvolvimento das atividades laborativas. Eles consideram satisfatórias essas informações e comunicações.

Outra característica da cultura da Eletrobrás é a forma continuada, moderada, equilibrada e progressiva pela qual a empresa, seus projetos e processos geralmente se desenvolvem.

Na Eletrobrás existe diversificação de métodos de análise e solução de problemas, prevalecendo os métodos racionais/cognitivos, porém, sendo também natural e bem aceito o uso somente de intuição para a solução de alguns problemas.

Há preocupação da Eletrobrás com o bem estar dos empregados. Os benefícios e os salários da empresa ainda são considerados bons apesar de terem sido melhores no passado. As condições físicas dos locais de trabalho são consideradas satisfatórias e em melhoramento.

O relacionamento interpessoal é valorizado, inclusive de pessoas de diferentes níveis hierárquicos, apesar de se valorizar mais a realização de atividades laborativas e a delimitação de responsabilidades. As relações de confiança são ancoradas principalmente no relacionamento interpessoal, mais que nas relações institucionais. A fidelidade, a lealdade e a cooperação estão entre os fatores mais valorizados nos relacionamentos interpessoais. Uma característica forte destes relacionamentos é a cordialidade.

3.4 Liderança

O bom conhecimento técnico é requisito para se exercer liderança na Eletrobrás. A Diretoria exerce mais eficazmente a liderança interna à empresa quando impõe respeito pelo conhecimento que dispõe do setor. Além da competência técnica, também são requisitos para se exercer liderança na Eletrobrás o poder político e o compromisso com o trabalho e com a equipe.

3.5 Mudanças em Curso

Os empregados em geral consideram necessárias mudanças internas para melhor adaptar a empresa ao contexto atual e ao previsto para o futuro. Algumas mudanças neste sentido estão em andamento.

Nos últimos anos, tem se intensificado a preocupação com a integração entre Diretorias e entre Departamentos, o que se reflete em aumento desta integração.

Também está ocorrendo um aumento da atenção à integração interna a cada Departamento. Igualmente, tem se intensificado os programas de desenvolvimento gerencial, o que tem levado aos gerentes um bom conhecimento da empresa e do setor elétrico e, também, tem contribuído para melhorar a integração interna. No mesmo período também está aumentando o trabalho em equipe e a rotatividade de gerentes.

Nos últimos 5 anos tem aumentado a preocupação da Eletrobrás com a rentabilidade, produtividade e com a imagem sua pública da empresa.

Novas idéias, criatividade, experimentação e correr riscos têm sido estimulados nos últimos anos com a participação dos empregados em seminários, congressos e foruns bem como com a prospecção de novas tecnologias e com o acesso a tecnologia de vanguarda.

Devido a indefinições das políticas de governo para o setor elétrico nos últimos anos, o prazo para o qual tem sido feito o planejamento interno à empresa está diminuindo. Também o compromisso, a dedicação e a lealdade do pessoal à empresa, que foram maiores no passado, estão diminuindo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Motta (1997, p. 106-107) afirma:

Tornou-se lugar-comum culpar a cultura pelas ineficiências administrativas, ou mesmo pelos fracassos da mudança. Antes de admitir deficiências em seus modelos técnicos ou nas inabilidades gerenciais, gestores e consultores isentam-se de responsabilidade simplesmente por culparem a cultura da empresa onde atuam. A amplitude do conceito facilita explicações genéricas sem a menção de fatores específicos ou identificáveis por categorias não-culturais de análise.

É comum a cultura organizacional ser vista somente como uma restrição às mudanças e assim se dar grande ênfase as características culturais que atrapalham as mudanças. Porém, mudanças podem ocorrer, e são até mais efetivas, quando baseadas nas características culturais existentes que as facilitem (Schein, 1992).

Há características das culturas da Petrobras e da Eletrobrás que favorecem a adaptabilidade das empresas, com mudanças eficazes para o desempenho empresarial próspero e duradouro.

Nesta pesquisa percebeu-se que há uma relação de interdependência entre a cultura de cada empresa pesquisada e a sua adaptação às mudanças nas políticas públicas que a atingem. A história da Petrobras e da Eletrobrás, desde o projeto de criação, relaciona-se à história das políticas públicas brasileiras para o

setor petróleo e setor elétrico, respectivamente. Por outro lado, há uma forte relação entre a cultura destas empresas e a sua história, observada quanto à influência das políticas públicas. Percebeu-se, no momento da pesquisa, que a cultura das empresas mudava, num esforço interno para adaptá-las às mudanças nas políticas públicas para o setor petrolífero e setor elétrico, e que esta adaptabilidade às mudanças nas políticas estava condicionada a fatores culturais.

Observou-se correspondência dos registros mais significativos da história de cada empresa com as características do que se apresentou como o núcleo da sua cultura, confirmando a teoria apresentada por Schein (1992) que previa isso.

Em cada uma das empresas pesquisadas, observou-se que os pressupostos básicos, os valores e os artefatos da cultura se entrelaçam de modo que alguns parecem ser mais inter-relacionados com os demais, mostrando haver um núcleo da cultura similar ao que Collins e Porras (1995) chamam de valores centrais da empresa. Observou-se também nas empresas pesquisadas o que estes mesmos autores chamam de ideologia central da empresa, formada pela missão interligada ao núcleo da cultura. O núcleo da cultura de cada empresa é coerente com o desempenho da sua missão, conforme um dos atributos marcantes das empresas duráveis apresentados por Collins e Porras (1995).

As crises vividas pelas empresas no momento da pesquisa, conseqüentes da extinção do monopólio da Petrobras e da reestruturação do setor elétrico e do

papel da Eletrobrás, revelaram-se motivadoras das auto-avaliações quanto à cultura em cada empresa. Percebeu-se nas pessoas entrevistadas uma preocupação, anterior as entrevistas, quanto às características culturais da empresa relacionadas a sua adaptação às mudanças. Confirmando Schein (1992), a crise mostrou-se poderosa na revelação das características da cultura da organização. As mudanças em curso na cultura de cada empresa evidenciaram a grande influência das crises no desenvolvimento da cultura organizacional, confirmando, também, Schein (1992).

O momento vivido pelas empresas, quando foram feitas as entrevistas, em alguns aspectos facilitou e em outros dificultou a coleta dos dados nas entrevistas. Uma facilidade foi evidenciar características da cultura que normalmente seriam menos claras, isto porque a possibilidade de mudanças no ambiente fez as pessoas nas empresas, principalmente o corpo gerencial, compararem as características da cultura de sua empresa com características de outras culturas de empresas e até mesmo com características da cultura de sua empresa que já mudaram como consequência das mudanças no ambiente externo. Uma dificuldade foi a indefinição da cultura da empresa em alguns aspectos, porque ela parecia estar mudando rapidamente nestes aspectos, também motivada pelas mudanças no ambiente.

Outra dificuldade ocorreu na colaboração dos entrevistados. As empresas viviam momentos de crise. A auto-estima dos empregados estava baixa, levando-os ao pessimismo. Na Eletrobrás o pessoal demonstrava dificuldade de antever o futuro

próximo da empresa e um certo desânimo. Essas condições do pessoal eram antagônicas ao objetivo da pesquisa.

Uma dificuldade anterior, previsível, foi conseguir entrevistar pessoas que conhecessem as empresas ao ponto de poderem falar delas na totalidade.

O mais difícil foi elaborar as perguntas a serem feitas nas entrevistas. As questões a serem investigadas precisaram ser transformadas em perguntas claras, objetivas, que não induzissem as respostas e que levassem a respostas claras, confiáveis e auto-explicativas.

Foi fácil realizar todas as entrevistas que se tentou conseguir, bem como acessar aos relatórios das Pesquisas Anteriores da Petrobras. Os entrevistados mostraram-se dispostos e motivados para participar da pesquisa.

O fato da pesquisa ter sido conduzida por um funcionário da Petrobras, com mais de 10 anos nela, e a existência das Pesquisas Anteriores permitiram que a percepção da cultura da Petrobras fosse mais extensa e profunda que a percepção da cultura da Eletrobrás.

A aplicação de conclusões da pesquisa não dispensa o bom senso. Mesmo características da cultura de cada empresa que não estão entre as citadas como favoráveis à adaptabilidade podem eventualmente facilitar a adaptação da empresa ao ambiente em algum contexto específico. Por exemplo, alguma

mudança particular pode demandar uma ação diretiva da Direção da empresa, favorecendo-se do respeito à hierarquia, do respeito à autoridade e da valorização da obediência. Por outro lado, características geralmente favoráveis à adaptabilidade podem eventualmente dificultá-la. Por exemplo, o orgulho pela qualidade do trabalho realizado pode dificultar inovações necessárias que melhorem-na. Além disto, a cultura de uma organização é somente uma das dimensões nas quais se pode avaliar a sua adaptabilidade.

A Sociedade Brasileira contribui para dar a forma das nossas organizações. Assim entende Guerreiro Ramos (1983, p. 11), que diz: “As empresas, qualquer que seja a escala, refletem invariavelmente as características, os estados, os estágios, conjunturas e a estrutura da Sociedade”. Especificamente quanto a cultura organizacional, Motta (1997, p. 106) afirma: “Parte da cultura organizacional constitui-se por assimilação da cultura externa.” Isto desperta a idéia de se pesquisar a cultura das empresas tendo como referencial teórico obras que abordem a Cultura Brasileira.³¹

Sendo a cultura organizacional um reflexo da sociedade onde está inserida, por assimilar a cultura externa, cabe ressaltar que o referencial teórico utilizado relacionado à cultura e à adaptabilidade organizacionais foi desenvolvido com base, principalmente, nas culturas organizacionais de empresas americanas, as

³¹ Uma referencia teórica para se correlacionar cultura organizacional e Cultura Brasileira é a obra de Motta e Caldas (1997).

quais refletem a cultura e a sociedade americanas. A utilização desse referencial teórico deve-se à pouca disponibilidade de outros que tenham sido desenvolvidos para a cultura organizacional inserida no contexto brasileiro. Esta dissertação pretende cooperar para aumentar essa disponibilidade.

As características culturais comuns às duas empresas pesquisadas, identificadas nesta pesquisa, sugerem, embora carecendo de um estudo mais aprofundado, que a cultura delas reflitam o “estilo brasileiro de administrar” apresentado por Barros e Prates (1996) e a “ideologia tecnoburocrática-capitalista dependente” exposta por Pereira (1981, p. 154-158). Estes constituem-se em dois modelos para a pesquisa das culturas destas empresas, agora proposta, considerando-se o contexto brasileiro.

As relações de interdependência entre políticas públicas e cultura de organizações públicas ou estatais parecem ser um interessante campo de estudo. O estudo destas relações afigura-se particularmente oportuna em nosso país, por estarmos vivendo um momento que se tenta fazer reformas em várias políticas públicas, com reflexos em várias organizações públicas ou estatais. Também um futuro estudo comparativo entre a cultura de cada empresa pesquisada antes da efetivação das mudanças das políticas públicas no seu setor e a sua cultura depois da efetivação pode ser proveitoso para se conhecer os efeitos destas mudanças na cultura destas empresas.

BIBLIOGRAFIA

- ALVEAL CONTRERAS, Edelmira del Carmen. Os desbravadores: a Petrobras e a construção do Brasil industrial. Rio de Janeiro: Relume Dumará: ANPOCS, 1994.
- ARKTOUF, Omar. O Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean François (coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. vol 2, São Paulo: Atlas, 1993.
- BARROS, Betânia Tanure de. PRATES, Marco Aurélio Spyer. O estilo brasileiro de administrar. São Paulo: Atlas, 1996.
- BECKHARD, Richard, PRITCHART, Wendy. Changing the essence: the art of creating and leading fundamental change in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- BENTES, Juliana Kircher. A dimensão humana do processo de planejamento: o caso Petrobras. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Departamento de Engenharia Industrial, PUC-RJ, 1996.
- BETHLEM, Agrícola de Souza, Gerência à brasileira. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- BHERING, Mário Pena. Mário Pena Bhering (depoimento 1988). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - CPDOC, 1991.
- BIBLIOTECA DO EXÉRCITO. Energia elétrica no Brasil (da primeira lâmpada à Eletrobrás). Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1977.
- CALLIGARIS, Contardo. Hello Brasil: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil. São Paulo: Escuta, 1996.
- CARVALHO, Getulio. PETROBRÁS: Do monopólio aos contratos de risco. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1977.
- CAVALCANTI, Bianor S., MONTEIRO, Jorge V., CASTANHAR, José C. Administração da política industrial no Brasil. Cadernos EBAP. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, v. 35. 1987.
- CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE DO BRASIL - C.M.E.B. Panorama do setor de energia elétrica no Brasil. Rio de Janeiro: C.M.E.B., 1988.
- _____. Memórias do desenvolvimento: Lucas Lopes - depoimento. Rio de Janeiro: C.M.E.B., 1991.
- _____. Octávio Marcondes Ferraz, um pioneiro da engenharia nacional - depoimento. Rio de Janeiro: C.M.E.B., 1993.

- _____. (coord.). A Eletrobrás e a história do setor de energia elétrica no Brasil: ciclo de palestras. Rio de Janeiro: C.M.E.B., 1995.
- CHANLAT, Jean François. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas (coord.). vol 3, São Paulo: Atlas, 1996.
- CHEMANA, Roland. Dicionário de Psicanálise. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1995.
- COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COTRIM, John R. Depoimento (1990). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - CPDOC - Centro da Memória da Eletricidade do Brasil, 1990.
- D'ARAÚJO, Maria Celina, CASTRO, Celso C. Pinto de. (organ.) Ernesto Geisel. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- DEAL, Terence E., KENNEDY, Allen A. Corporate cultures - The rites and rituals of corporative life. 19. ed. Reading: Addison-Wesley, 1991.
- DENISON, Daniel, Corporate Culture and Organizational Effectiveness. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1990.
- DIAS, José Luciano de Mattos. A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobras. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1993.
- DONALSON, G., LORSCH, J.W. Decision Making at the Top. New York: Basic Books, 1983.
- ELETROBRÁS Relatório Anual 1997. Rio de Janeiro: Assessoria de Comunicação, 1998
- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coord.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991.
- FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS/CPDOC. Memória da Petrobrás: acervo de depoimentos. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E. et al. Organizando para competir no futuro - Estratégias para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.

- GARVIN, D. Building a learning organization. Harvard Business Review, Jul/ago, 1993.
- KANTER, Rosabeth Moss. The change masters. New York: Touchstone, 1984.
- KOTTER, John P., HESKETT, James L. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron, 1994.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1982
- LEITE, Antônio Dias. A energia do Brasil. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.
- LEVITT, Theodore. A imaginação de Marketing. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LIMA, José Luiz. Políticas de governo e desenvolvimento do setor de energia elétrica: do Código de Águas à crise dos anos 80 (1934-1984). Rio de Janeiro: C.M.E.B., 1995.
- LOBATO, Lenaura. Algumas considerações sobre a representação de interesses no processo de formulação de políticas públicas. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: v. 30, n. 1, p. 30-48, 1997.
- MARINHO JR., Ilmar Penna. Petróleo: política e poder: (um novo choque do petróleo?). Rio de Janeiro: José Olímpio, 1989.
- MCGREGOR, D. M. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MCGILL, Michael E., SLOCUM JR, John W. A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MONTEIRO, Jorge Vianna. Fundamentos da política pública. Série PNPE. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1982.
- _____. Políticas públicas e instituições. Rio de Janeiro: mimeo, 1991.
- _____. Legislatura e processo decisório de política econômica: ou quando as instituições contam. Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Dados, v. 34, n. 1, p. 101-118, 1991.
- _____. Sobre a reforma econômica do Estado Brasileiro. Relatório do Projeto BRA 93/011: Reforma do Estado: Alternativas Constitucionais e de Gestão Pública. Rio de Janeiro: Banco Mundial-IPEA-EBAP, ago./set. 1993.
- MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. (organ.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

- MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- _____. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MUKAI, Toshio. Administração pública na Constituição de 1988. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1989.
- NADLER, David a. et al. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PEREIRA, Luiz C. B. Estado e subdesenvolvimento industrializado. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- PETERS, Thomas J., WATERMAN Jr, Robert H. Vencendo a Crise: como o bom senso empresarial pode superá-la. 6. ed. São Paulo: Harper & Row, 1983.
- PETROBRAS. Primeiro Plano Estratégico do Sistema Petrobras. Documento de distribuição interna. Rio de Janeiro: SERPLAN, 1989.
- _____. Pesquisa de Opinião Petrobras - Relações de Trabalho. Documento de distribuição interna. Rio de Janeiro: SEREC, 1991.
- _____. Estudo de Ambiência Organizacional. Documento de distribuição interna. Rio de Janeiro: SEREC, 1992.
- _____. Pesquisa de Clima Organizacional - Resultado Corporativo. Documento de distribuição interna. Rio de Janeiro: SEREC, 1996.
- _____. Relatório de apresentação conforme os critérios do PNQ 1996. Documento de distribuição interna. Rio de Janeiro: SUSEMA, 1997.
- _____. Relatório Anual 1996. Rio de Janeiro: SERCOM, 1997.
- _____. Relatório da Gestão 1998. Documento de distribuição interna. Rio de Janeiro: SUSEMA, 1999.
- _____. Relatório Anual 1998. Rio de Janeiro: SERCOM, 1999.
- PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coord.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.
- RAMOS, Alberto Guereiro. Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1983.
- RIBEIRO, Darcy. O povo brasileiro - a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

- RIGGS, Fred. Administration in developing countries: the theory of prismatic society. Boston: Houghton Mifflin, (1964).
- SAMPAIO, Murilo. Deus não é brasileiro nem o petróleo é nosso. Rio de Janeiro: Nórdica, 1992.
- SCHEIN, Edgar H. The clinical perspective in fieldwork. Beverly Hills: Sage, 1987.
- _____. Organizational culture and leadership - a dynamic view. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- _____. Culture: the missing concept in organization studies. Administrative Science Quarterly, Cornell: Cornell University, v. 41, n. 2, p. 229-240, jun. 1996.
- SENGE, P. A quinta disciplina. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 1996.
- SERVA, Maurício. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: v. 24, n. 2, p. 10-21, 1990.
- SILVA, Benedito. Dicionário de Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- SMITH, Peter S. Petróleo e política no Brasil moderno. Rio de Janeiro: Artenova, 1978.
- TAVARES, Maria das Graças de P. Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da Mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- THÉVENET, Maurice. Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança. 2. ed. Lisboa: Monitor, 1990.
- TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- TOMEI, Patrícia Amélia, BRAUNSTEIN, Marcelo Lomaciski. Cultura Organizacional e privatização: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.
- VERGARA, Sylvia Constant. Sugestão para estruturação de um projeto de pesquisa. Cadernos de pesquisa EBAP. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 02/91, 1991.
- VICTOR, Mário. A batalha do petróleo brasileiro. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1993.
- WOOD JR., Thomas (coord.). Mudança organizacional - Aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.

ANEXO 1

LISTA DE QUESTÕES A SEREM INVESTIGADAS

(aplicada na Petrobras e na Eletrobrás)

- Na empresa prevalece o comportamento proativo? Há predisposição à ação? A ênfase do comportamento é fazer e produzir?
- Na empresa se acredita que o futuro das pessoas e da organização depende das suas escolhas, decisões, iniciativas e ações no presente?
- A empresa é empreendedora? Como isto se manifesta?
- Há impulso interno para o progresso e melhoria contínuos? A empresa busca continuamente ser a melhor organização no que se propõe a fazer?
- A busca da qualidade, da eficiência e de bons resultados empresariais orientam suas ações? Os empregados percebem seus setores produzindo com eficiência e qualidade?
- Valoriza-se atingir metas? De que tipos? Há determinação em cumprir objetivos?
- Os empregados da empresa têm conhecimento do valor e importância do trabalho que realizam? Isto traz satisfação pessoal a eles?
- Na empresa dá-se importância e investe-se de modo relevante na pesquisa e no desenvolvimento tecnológico?
- Há pragmatismo na empresa?
- Os tipos de conhecimento e os modos de pensar utilizados nas soluções de questões e problemas mudam de acordo com os tipos de questões e problemas que se apresentam?
- Os empregados percebem os limites de suas próprias regras cognitivas e de seu raciocínio?
- Quando necessário, eles mudam suas práticas e o modo de pensar nelas, com facilidade?
- Os empregados percebem que incessantemente e naturalmente mudanças ocorrem no ambiente e no contexto exigindo mudanças na empresa? Percebem a necessidade de aprender para manterem-se aptos em ambiente e contexto mutáveis?
- Coloca-se os recursos disponíveis nas mãos das pessoas que precisam deles?
- Há liberdade de falar, criticar sugerir e trocar *feedback*? Há abertura para a autocrítica? Os empregados falam francamente?
- Os gerentes são chamados a prestar contas de seu desempenho quanto ao cumprimento

das decisões da administração?

- Os empregados consideram-se competentes e qualificados?
- O treinamento atende às necessidades?
- O trabalho que cada empregado realiza permite usar suas habilidades e conhecimentos?
- Valoriza-se a capacidade técnica individual? E a coletiva?
- Busca-se lucros e crescimento econômico como necessários à vitalidade da organização?
- Na empresa os empregados são selecionados, avaliados e recompensados também pelo que são capazes de aprender?
- Reconhece-se a importância dos empregados?
- Há preocupação com o bem estar dos empregados e com a sua segurança? Os benefícios oferecidos pela organização atendem as necessidades dos empregados?
- Há boas condições ambientais, recursos materiais e equipamentos necessários nos locais de trabalho?
- As pessoas gostam do trabalho que realizam?
- Há humildade, confiança, respeito e valorização recíproca entre os envolvidos com a organização?
- Há abertura para as idéias que surgem? E para a experimentação?
- Há estímulo para correr riscos responsavelmente? Também há disposição a aceitar fracassos e aprender com eles?
- Há flexibilidade pessoal, que se manifesta no interesse das pessoas em ajustar os seus comportamentos a situações que mudem?
- Há criatividade tanto no nível pessoal como no organizacional?
- Valoriza-se o aperfeiçoamento contínuo, passo-a-passo, baseado no aprendizado com os passos anteriores?
- Mudanças iniciam-se onde são necessárias, sob liderança local?
- Valoriza-se a liderança efetiva e a disseminação de líderes em toda a organização?
- A liderança é exercida com humildade e prestimosidade?
- Os líderes são modelos, mentores, gerentes e monitores da aprendizagem?
- O trabalho de cada um é avaliado de forma justa pelos gerentes imediatos.
- Na empresa as atividades são predominantemente feitas em equipes? As responsabilidades e as recompensas são individuais ou coletivas?

- Há autonomia das unidades, gerências e equipes?
- Há integração entre as equipes, entre as gerências, e entre as unidades?
- As decisões envolvem muitas pessoas? Em que aspectos a cultura é autoritária?
- Há igualitarismo? Evita-se discriminar desempenhos?
- Há o 'vestir a camisa'? Há dedicação dos empregados aos objetivos da empresa?
- Há um padrão moral ou ético e seriedade nos relacionamentos?
- Valoriza-se a capacidade técnica? Mais a individual ou a coletiva?
- Existe companheirismo e cooperação entre empregados no nível de equipes e gerências?
- A gerência imediata exerce liderança? Aceita sugestões? Fornece as informações necessárias para o trabalho eficaz? Delega a autoridade necessária? Têm a confiança dos gerenciados? É hábil para conduzir e desenvolver a equipe?
- Na empresa as pessoas agem priorizando a realização das atividades ou a preservação e o desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais?
- Há bom relacionamento e cordialidade entre as pessoas envolvidas com a organização?
- O que valoriza-se mais: a diferenciação das responsabilidades ou atividades integradoras dos seus membros?
- Cada pessoa busca conhecer os efeitos dos próprios modos de pensar e de agir sobre os outros?
- Na empresa há diversificação dos tipos de pessoas, quanto a cultura familiar, religião, formação acadêmica, etc?
- Há respeito e valorização recíproca entre as pessoas de tipos diferentes.
- Os empregados da empresa em geral têm a habilidade da empatia - ver as coisas como outros as vêem e compartilhar suas emoções e sentimentos, ou são ensimesmados?
- A unidade de tempo em termos da qual se pensa na empresa é suficientemente grande para permitir avaliar se uma solução proposta funciona?
- E é suficientemente pequena para evitar que se insista em uma solução que evidentemente não funciona?
- São feitas avaliações sistêmicas dos diferentes cursos de ação englobando intervalo de tempo suficientemente longos para perceber as conseqüências de longo prazo?
- São, também, feitas em intervalos de tempo suficientemente curtos para permitir avaliar se as soluções aplicadas estão dando o resultado inicialmente esperado?
- Os sistemas de informação da empresa facilitam os controles necessários?

- A empresa possui um sistema de comunicação que permita que qualquer um membro se conecte e seja capaz de se comunicar com qualquer outro?
- Há integração de pessoas, equipes, gerências e unidades, em rede de comunicações.
- Há permeabilidade das comunicações pelas fronteiras internas e externas? A comunicação ocorre em mão dupla internamente? E entre a empresa e o exterior?
- As pessoas da empresa possuem sensibilidade para o que é informação relevante para as atividades e são abertas ao compartilhamento destas informações relevantes?
- Há alta confiança nas informações?
- As informações e os sistemas de informação são precisos?
- As informações são imediatamente disponíveis, no tempo e no espaço, àqueles que deles necessitam? São em formato e linguagem que facilitam seu uso?
- Membros da organização, clientes e fornecedores livremente compartilham e buscam informações nos seus sistemas de informações?
- Na empresa se convive harmoniosamente com paradoxos: com pares de forças ou idéias aparentemente contraditórias; com os dois extremos, ao mesmo tempo, de uma série de dimensões?
- Incertezas e ambigüidades são facilmente toleradas?
- Na empresa o pensamento sistêmico é usual?
- Reconhece-se que o ambiente e o contexto onde a organização se insere abrangem os interesses de todas as pessoas atingidas por suas atividades e por suas conseqüências, de clientes a acionistas, incluindo pessoal interno, fornecedores e comunidades vizinhas?
- Seus empregados têm visão do papel social da empresa? Há compromisso da empresa com a Sociedade?
- A razão de ser ou a missão orienta os pensamentos e as ações na empresa?
- A razão de ser ou a missão da empresa é compatível com a necessidade de sua adaptação a mudanças no ambiente e no contexto?
- A empresa deseja e acredita que pode parcialmente gerenciar o ambiente e o contexto? A razão de ser ou a missão da empresa é coerente com isto?
- Quem os funcionários da empresa reconhecem como seus acionistas ou proprietários? Quem eles reconhecem como seus clientes? Na empresa valoriza-se igualmente como sendo os principais fatores ambientais os acionistas ou proprietários, os funcionários e os clientes?

- A empresa atribui suas limitações e dificuldades a origens externas ou internas? Percebe que as soluções de que necessita dependem principalmente de ações de pessoas da empresa ou de fora? As soluções ou mudanças necessárias são conhecidas pela empresa?
- O sucesso da empresa é compreendido como resultado de méritos próprios? É um deles a capacidade de se adaptar?
- Os empregados acreditam que podem desenvolver habilidades pessoais para vencer os desafios do ambiente?
- Quais valores já estão enraizados na Companhia para orientarem efetivamente seu funcionamento? Como isto se manifesta?

ANEXO 2

RESULTADOS DAS PESQUISAS ANTERIORES

(referente à Petrobras)

1 Pesquisa de Opinião Petrobras - Relações de Trabalho 1991

A seguir estão opiniões da maioria dos respondentes da Pesquisa de Relações no Trabalho, relacionadas ao objetivo desta dissertação, estando entre parênteses o percentual das opiniões para questões com maior concordância nas respostas.

- Há idéia clara do que se deve fazer no trabalho (98%).
- O trabalho é distribuído de maneira justa nas equipes.
- Os chefes mantém a disciplina (83%).
- Os chefes entendem os aspectos técnicos do trabalho (79%).
- Os chefes sabem trabalhar em equipe.
- Os chefes fornecem as informações necessárias para o trabalho.
- Os chefes demonstram competência nos aspectos administrativos de sua função.
- Os chefes imediatos não recebem o apoio necessário da administração para desempenhar bem a função.
- Os chefes não transmitem as aspirações e expectativas dos subordinados para a empresa.
- Os empregados têm orgulho de trabalhar na empresa.
- É bom se trabalhar na empresa.
- A empresa é altamente considerada pelos seus fornecedores, clientes e empregados.
- A empresa não defende adequadamente a sua imagem pública.
- Há companheirismo e cooperação (78-80%) entre os empregados do setor de trabalho.
- Os empregados consideram que seus setores são eficientes e produzem trabalho de excelente qualidade.
- As condições físicas e de segurança nos locais de trabalho são satisfatórias.
- Os empregados consideram o trabalho que fazem importante. (90%)
- O trabalho que fazem dá um sentimento de realização pessoal.

- O que mais contribui para a satisfação atual com o trabalho são os colegas de trabalho.
- Os objetivos segundo os quais é avaliado o desempenho individual não são claramente definidos.
- Os empregados consideram mal feita a avaliação do seu trabalho.
- Os seus empregos estão garantidos na medida em que os empregados fizeram bem o seu trabalho.
- Os empregados antigos não recebem reconhecimento adequado.
- A administração é respeitada pelos empregados.
- A administração da empresa como um todo é deficiente.
- Os benefícios da empresa são um complemento importante da remuneração.
- Os fatores mais importantes para a promoção na empresa são ter bom desempenho, potencial, simpatia pessoal e nível de escolaridade.
- A empresa não mantém os empregados adequadamente informados sobre assuntos que os afetam.
- A empresa não se interessa em conhecer o que os empregados pensam.
- Poucos têm informações adequadas sobre as políticas e procedimentos de pessoal.
- O estímulo à participação dos empregados no planejamento de atividades e na solução de problemas no trabalho é insatisfatório.
- A maneira pela qual as reclamações dos empregados são resolvidas é insatisfatória.

Os empregados em função de chefia responderam também um questionário suplementar. As opiniões, relacionadas ao objetivo desta dissertação, manifestadas pela maioria destes gerentes são apresentadas a seguir.

- São motivados para trabalharem nestas funções.
- As pessoas em função de chefia não têm vocação para o desempenho de atividades gerenciais.
- O treinamento sobre administração de Recursos Humanos e relações sindicais é inadequado.
- As decisões são muito lentas, exigem um número elevado de aprovações, não consideram todas as implicações e os pontos de vista contrários.
- Os gerentes têm suficiente autonomia de decisões técnico-operacionais (85%), menor

em assuntos administrativos (51%) e insuficiente sobre assuntos de pessoal.

- Os empregados são chamados a prestar contas de seu desempenho quanto ao cumprimento das decisões da administração (76%), mais do que quanto a produtividade (49%).
- Os gerentes são pouco encorajados a correr riscos e aprender com os próprios erros, contestar modos tradicionais de fazer as coisas, e falar a verdade aos escalões superiores sem medo de represálias.
- O estilo de gerência existente é mais voltado para tarefas (70%) do que para pessoas (12%); é mais diretivo (64%) do que participativo (20 %); é mais voltado para normas (59%) do que para resultados (22 %); é mais fechado (54%) do que aberto (25%); é mais reativo (54%) do que proativo (14%); é mais intimidante (49%) do que persuasivo (26%); é mais rígido (49%) do que flexível (23%); e é mais vacilante (40%) do que decidido (38%).
- A administração da empresa é pouco efetiva.

2 Estudo de Ambiência Organizacional

As características da cultura da Petrobras relatadas pelo Estudo de Ambiência e relacionadas ao objetivo desta dissertação são apresentadas a seguir. Do sub-ítem 2.1 ao 2.6 estão relatadas as opiniões do pessoal que compôs os grupos entrevistados. No 2.7 são relatadas as observações da consultoria.

2.1 Atuação Gerencial / Estilos de Gestão

- Para ser gerente é preciso ser bom técnico.
- Para ser gerente é preciso ter relacionamento pessoal, em particular com os superiores.
- Predomina o estilo autoritário, centralizador e paternalista.
- A postura gerencial é burocrática
- Os gerentes preferem manter o *status quo*.
- Evita-se discordar do chefe, fazer críticas e assumir riscos.
- As recompensas não diferenciam o bom do mau desempenho.
- A formação gerencial é deficiente.

- Falta credibilidade e confiança nos chefes.
- Há impunidade.
- Procura-se não discriminar.
- A remuneração diferenciada dos gerentes os faz se apegarem à função.
- Não há incentivos a correr riscos.

2.2 Processos de Gestão / Atingindo Resultados

- Atingir resultados significa produzir e atingir metas físicas.
- Não há ainda uma grande preocupação com custos.
- A cobrança de resultados e de prazos é ineficaz.
- Planejamento, avaliação e controle não são eficazes
- As decisões são lentas.
- Há muita gente envolvida com as decisões.
- Há excesso de normas e o cumprimento depende das circunstâncias.
- Há uma baixa integração entre os diversos órgãos da empresa.
- Os objetivos não são claros e aceitos por todos os gerentes.
- Cobra-se tarefas porque os objetivos não são claros.
- Os objetivos não são empresariais.
- A estrutura é departamentalizada, pesada, com muitos níveis.
- Há estanqueidade entre Departamentos, com atribuições não claras.
- Há autonomia exagerada dos órgãos.
- As responsabilidades são diluídas.
- Há muita informação e pouco controle.
- Com a escassez de recursos e com a ameaça da privatização surgiu a preocupação com custos.
- A preocupação é com a missão e o compromisso com a Sociedade.
- A eficiência é prejudicada pela preocupação política de produzir.
- A ênfase é fazer e produzir.
- Ainda busca-se produzir a qualquer custo.

2.3 Recursos Humanos / Desenvolvimento

- Há relativa preocupação com o bem estar físico dos empregados.
- O desenvolvimento profissional depende do interesse de cada um.
- Há grande preocupação com o desenvolvimento técnico.
- Valoriza-se mais o gerente do que o técnico.
- Não existem planos claros de desenvolvimento.
- Existe muito paternalismo.
- As normas são rígidas e inadequadas.
- Há passividade e desinteresse quanto a informação.
- Quem erra fica estigmatizado.
- Há falta de estímulos para os ótimos profissionais.
- Há garantia de emprego e uma postura tutelar.
- A empresa é paternalista, nada acontece em relação ao mau desempenho.

2.4 Comunicação

- A comunicação interna é deficiente e de baixa credibilidade.
- A empresa não sabe ou não pode se comunicar externamente.
- Há desinteresse da gerência em comunicar.
- Muitos funcionários não se interessam pelas informações.
- A empresa só informa o que é de seu interesse.
- A empresa não se preocupa com sua imagem junto à Sociedade em geral.
- Os resultados da Petrobras não são divulgados.
- A empresa não tem interesse de ser transparente, para não correr riscos.
- A Petrobras é autosuficiente.

2.5 O negócio e o ambiente

- Não se dá grande importância a clientes.
- Os fornecedores são em geral considerados não confiáveis.
- Não há visão de competidores.

2.6 Características que estão melhorando

- Clareza de objetivos e prioridades.
- Preocupação com qualidade.
- Preocupação com eficiência.
- Preocupação com o ambiente.

2.7 Observações da Consultoria na Cultura da Petrobras

- Cultura fechada, autosuficiente e com forte visão “social”.
- Eficiência é entendida como atingir metas quantitativas crescentes.
- Há determinação em cumprir objetivos quando considerados legítimos.
- Tradição em trabalhar com abundância de recursos.
- Incompreensão de problemas de escassez e de limitações ao crescimento.
- Baixa atenção aos aspectos qualitativos ou empresariais dos resultados.
- Baixa atenção à qualidade de gestão.
- Preocupação menor com aspectos de qualidade, eficiência e resultados empresariais do que com o cumprimento da missão e com seus aspectos sociais. Recentemente aumentou a atenção à qualidade, à eficiência e aos resultados empresariais.
- Atribui-se mais importância ao sucesso da execução da missão do que às mudanças no ambiente externo e ao processo de comunicações e interação decorrente.
- Não há a clara compreensão da definição completa da missão: de que as condições de exercício dessa missão dependem do Governo como acionista e de que o monopólio é um mandato da Sociedade.
- Enfatiza-se o uso da tecnologia e valoriza-se a operação, atribuindo-se menor importância aos processos de gestão.
- Estrutura departamental e especializada, com grande autonomia entre as unidades.
- Estimula-se a lealdade, a integração e a dedicação à empresa, tendo como recompensa condições de emprego à altura da contribuição prestada ao cumprimento da missão.
- Há práticas institucionais ou gerenciais que são criticadas como paternalistas, corporativas ou igualitárias.
- Reconhece-se a importância dos empregados no sucesso da execução da missão, de

modo igualitário a toda a “família” de empregados.

- Há políticas e práticas formais institucionais de treinamento, desenvolvimento de carreiras e promoção que valorizam a formação profissional e a aquisição de conhecimentos, mas não se reconhece a aplicação efetiva de conhecimentos e habilidades sob a forma de contribuição para os resultados.
- Há forte preocupação com a integração e justiça para com os empregados.
- Cultura legalista, igualitária, centralizadora e com muitas normas.
- Administração de pessoas pouco flexível, com pouco espaço para o reconhecimento de diferenças regionais ou operacionais, tirando do gerente a responsabilidade pela gestão de pessoas e dando aos empregados uma visão de “isonomia” de direitos que não reflete as diferenças individuais e a realidade do negócio.
- Há espírito de corpo dos empregados.
- “Relacionamento pessoal” é percebido como muito importante.
- As metas são normalmente impostas de cima para baixo, sem negociação e de forma autoritária.
- Os gerentes aceitam sem discutir as ordens superiores.
- A indicação dos gerentes é percebida como com base principalmente na competência técnica e formação superior.
- Elevada defensividade à críticas.
- Há seriedade na condução dos negócios

3 Pesquisa de Clima Organizacional

As afirmações, relacionadas ao objetivo desta dissertação, para as quais os empregados indicaram maior grau de concordância ou que a concordância foi maior que a discordância são indicadas a seguir. Após isto, apresenta-se as afirmações com discordância maior que a concordância.

3.1 Afirmações com concordância maior que 70%

- Gosto do trabalho que realizo.
- Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo.

- O trabalho que faço me permite usar minhas habilidades e conhecimentos.
- Tenho informações sobre os riscos existentes em meu local de trabalho e as medidas de proteção que devo adotar.
- Conheço claramente os objetivos e metas do meu setor
- Meu gerente aceita sugestões para melhoria do trabalho e desenvolvimento do setor.
- Meu gerente me delega autoridade necessária para a realização das tarefas.
- No meu setor os conhecimento que adquiro são aplicados no trabalho.

3.2. Afirmções com a concordância maior que a discordância

- No meu setor as pessoas têm um bom relacionamento e são cordiais entre si.
- No meu setor existe liberdade de falar, criticar, sugerir, e trocar *feedback*.
- No meu setor existe cooperação para o alcance das metas e resultados.
- Os benefícios supletivos da Companhia atendem minhas necessidades.
- As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias.
- No meu setor existem recursos materiais e equipamentos necessários para a realização do trabalho.
- Meu gerente me informa sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados do setor.
- Meu gerente fornece as informações de que necessito para realizar meu trabalho com eficácia.
- Participo das decisões que afetam meu trabalho.
- Confio nas decisões tomadas por meu gerente.
- Meu gerente possui habilidade para conduzir e desenvolver a equipe.
- No meu setor existe plano de treinamento e desenvolvimento para os empregados.
- Tenho oportunidades de treinamento, crescimento e desenvolvimento na Petrobras.
- Em meu cargo atual participo do levantamento de necessidades de treinamento para melhorar minhas habilidades.
- Os informativos utilizados pela Companhia apresentam com clareza as notícias e informações.
- A comunicação é suficientemente rápida para atender às necessidades do trabalho.
- No meu setor a divulgação de assuntos da Companhia vem sempre pelos canais

competentes.

- Recebo incentivos e elogios pela qualidade do meu trabalho.
- Meu trabalho é avaliado de forma justa por meu gerente.

3.3 Afirmações com a discordância maior que a concordância

- Participo da negociação de metas, do acompanhamento e avaliação dos resultados do meu setor.
- Recebo constantemente informações sobre o que está ocorrendo com o Órgão em que trabalho e a Companhia.
- As decisões de promoção são feitas de maneira justa.
- Na Companhia, os empregados são reconhecidos diferenciadamente, de acordo com sua contribuição.
- Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo.
- Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado.