

III ENECULT

TERCEIRO ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA

Trabalho apresentado no III ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, realizado entre os dias 23 a 25 de maio de 2007, na Faculdade de Comunicação/UFBa, Salvador-Bahia-Brasil.

CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS CULTURAS ODEBRECHT E PETROBRAS ¹

Breno da Silva Carvalho ²

RESUMO

Este estudo tem como objeto de reflexão a cultura organizacional e como fonte de dados empíricos as Revistas (2005 e 2006) e Relatórios Anuais (2004 e 2005) da Odebrecht e Petrobras. Por meio da comunicação institucional das empresas, desenvolveu-se um estudo comparativo elegendo como categorias de análise (1) a forma de exposição de conquistas, (2) o foco na responsabilidade sócio-ambiental; (3) os programas de formação; (4) os princípios de gestão; (5) a sucessão e ascensão profissional e (6) o processo de contratação. Os resultados apontam convergência dos três primeiros temas, embora, às vezes, recebam enfoque diferenciado; enquanto os três últimos são refutados ou nem sequer são mencionados por alguma das publicações, exibindo divergência.

Palavras-chave: Cultura organizacional, cultura corporativa, Odebrecht, Petrobras.

1 INTRODUÇÃO

Partindo da compreensão que uma organização é uma construção social que institui um micro-ambiente culturalmente particular, as características da cultura organizacional são necessariamente moldadas pela cultura da sociedade, tanto no sentido mais geral, a cultura nacional, quanto na esfera local e regional. No entanto, numa mesma localidade é possível surgir organizações com culturas bastante diferenciadas. Vários fatores contribuem para tal; entre os principais estão as especificidades dos seus fundadores (MEIER, 2004) e o ambiente institucional no qual a organização está inserida (NORBERTO, 2007).

A reflexão aqui desenvolvida aborda a cultura organizacional a partir de uma análise comparativa da cultura de duas organizações, a Petrobras S.A. e a Construtora Norberto Odebrecht ³, corporações multinacionais que têm em comum o fato de terem como berço a Bahia. A fonte de material empírico são as Revistas publicadas pelas organizações e os seus relatórios anuais.

¹ Este texto é o resultado parcial da pesquisa em andamento, desenvolvida na condição de bolsista de iniciação científica pela Fapesb, intitulada "Processo de transformação de cultura organizacional: da Copene à Braskem", sob orientação da Prof. Elaine Norberto.

² Bacharel em Comunicação Social pela Universidade Católica do Salvador e estudante de Antropologia, do curso de Ciências Sociais, da Universidade Federal da Bahia (5º semestre em curso). E-mail: brenosc@uol.com.br.

³ A Construtora integra a Organização Odebrecht, composta ainda pela Odebrecht S.A, Fundação Odebrecht e Braskem.

Esta comunicação é composta de cinco partes, incluindo a presente introdução. Na segunda parte, desenvolve-se uma reflexão sobre cultura organizacional a partir de uma literatura de gestão sobre o tema. Na terceira parte, apresentam-se os princípios metodológicos adotados; em seguida apresenta-se a análise comparativa da cultura das duas organizações e, na quinta parte, são feitas algumas considerações a título de conclusões parciais alcançadas.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL: NOÇÕES BÁSICAS

Segundo Norberto (2007), uma organização é um locus de um processo civilizatório específico, incitando e inibindo atitudes e comportamentos. Conseqüentemente, um mesmo grupo de pessoas, frente a um mesmo tipo de situação, pode ser levado a agir, ou reagir, de forma diferente a depender da cultura da organização onde estão inseridas.

A percepção deste fato levou à configuração do campo de estudos sobre a cultura organizacional, a partir da segunda metade do século XX. Especificamente, do fim da década de 50 até a década de 70, observava-se a cultura empresarial como uma forma de enfrentamento dos problemas decorrentes da internacionalização das indústrias e o convívio com as distintas culturas do globo. (Aktouf, 1996).

No início dos anos 80, este entendimento sobre a cultura configura um quadro desordenado de valores e conceitos, no qual se agrupavam considerações diversas a cerca do conjunto de elementos da esfera empresarial. É de forma gradativa e em associação à compreensão da empresa como uma entidade social (Ouchi, 1981 apud Aktouf, 1996) que se chega a um consenso sobre a definição de cultura organizacional como “[...] a quase mágica comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos.” (AKTOUF, 1996, p. 43).

Como justificativa para este avanço conceitual, o autor recorre à situação de anomia característico das sociedades industrializadas, o que permite o aumento do poder dos dirigentes, aliada à necessidade de exposição de uma cultura empresarial como forma de se desenvolver uma identidade para a organização – recurso útil no enfrentamento das crises e do desemprego vivenciado no período.

As considerações deste autor filiam-se as de Chanlat (1996) quando este expõe o privilégio do fator “motivacional” em detrimento do “simbólico” – os códigos, as linguagens, a alteridade etc – nas análises vigentes sobre comportamento organizacional

até a década de 80. A prevalência deste aspecto temático traduz uma conveniência do corpo empresarial moderno, impregnado por uma mentalidade econômica, quantitativa, visando produtividade e rendimento em curto prazo, o que exige a potencialização de técnicas de controle e opção pelo descarte de um pensamento externo de ordem crítica, já que este pode abalar a ordem organizacional firmada.

Como forma de solução, o autor tenta resgatar, com auxílio da antropologia organizacional, a unidade e especificidade do ser humano, o qual foi sucumbido por exercícios e experimentações trabalhistas que se filiam, exclusivamente, à busca pelo ganho contínuo e crescente e por uma satisfação humana fantasmagórica.

Esta ação não se pretende utópica ou romântica, visto até que se aproxima do que Aktouf (1996) descreve como preciso para a formação de uma nova superestrutura para a humanidade. Segundo ele, a empresa é um espaço de partilha que exige a proximidade concreta e vínculos afetivos com os dirigentes e um comportamento habitual, generoso, justo e igualitário entre todos. Deste modo, anulam-se os privilégios exclusivos, a diferença de status e o distanciamento, delineando-se uma nova prática de relação social mais harmônica e humana.

Afinal, já se tem consciência de que este elemento “relacional” é de vital importância para o funcionamento da engrenagem empresarial, como diagnostica Chanlat (1996, p. 44): “A ordem de interação é influenciada pelos indivíduos presentes, a ordem organizacional é ao mesmo tempo o produto e os produtos da ordem societal e da ordem mundial.”

Consciente destes princípios, Schein (2001) desenvolve um esquema próprio para a análise da cultura organizacional, o qual se tornou pedra fundamental para os estudos na área. No quadro proposto pelo autor, ela manifesta-se em três níveis inter-relacionados a serem discutidos a seguir.

O primeiro nível deste quadro compreende o dos *artefatos*, que consiste nos processos visíveis, na própria estrutura da organização – clima, disposição física, arquitetura etc – e nas formas de comportamento encenado. Se alguns elementos e condições podem ser observados e apurados à primeira vista, por outro lado, não se pode afirmar com convicção o que tudo aquilo significa, ou seja, por que as ações se dão daquela forma e não de outra ou ainda como a construção das organizações se dá deste ou daquele modo. São estas dificuldades que exigem o aprofundamento no quadro proposto e a imersão no patamar seguinte.

Os *valores casados* ou *adotados* correspondem ao segundo nível. A terminologia expressa a necessidade de se recorrer ao discurso dos funcionários da organização, como forma de identificar os tipos de descrição e a exposição de filosofia, justificativas, estratégias e objetivos implementadas pela empresa são expressas e manifestas, a fim de se constatar a consonância ou divergência entre as percepções reveladas oralmente e os valores adotados pela instituição. Daí, a necessidade do “casamento” dos valores, a fim de se legitimar uma coerência nas adoções manifestas – entre o que se elegeu como princípio e o que se entende e se expressa comportamentalmente.

O terceiro nível refere-se às *certezas tácitas fundamentais* – os *pressupostos básicos* – que se remetem à própria história da organização: seu legado de crenças e valores mais implícitos e inconscientes, já que tais princípios respaldam-se em um mito ou na forma de fundação da instituição e são vistos, portanto, como certezas a serem compartilhadas entre os integrantes da instituição por meio de um processo de aprendizado contínuo. É o chamado “processo de aprendizado em conjunto”, o qual visa a doutrinação dos novos integrantes da organização, como forma de fortalecer as condutas comportamentais que residem na mente dos líderes empresariais, as quais, por serem vitoriosas, são tidas como válidas e corretas. É neste ponto que reside a essência da cultura – sua seiva –, e é desta instância que se precisa extrair as “certezas operantes” compartilhadas entre os funcionários. Sem dúvida, uma tarefa complexa – até porque os membros não manifestam consciência sobre estas certezas, já que houve a apreensão do significado e, conseqüentemente, a automação do ato comportamental.

Se a “ausência de consciência” do entrevistado exige um olhar mais crítico e apurado do investigador, esta mesma ótica deve estender-se sobre o teor dinâmico e profundo que o tema possui, o que requer o enfoque nos modelos mentais semeados e instituídos organizacionalmente, já que os mesmos funcionam como regras subliminares para um jogo maior, complexo e duradouro: “A cultura é, portanto, produto do aprendizado social, e as maneiras de pensar e agir compartilhadas *que funcionam* acabam se tornando elementos de cultura.” (SCHEIN, 2001, p. 178, grifos do autor).

Entre os teóricos brasileiros, Fluery & Fischer (1996) desenvolvem uma reflexão que apresenta correspondência com os aspectos tratados anteriormente. As autoras, em consonância com Chanlat (1996), resgatam e concebem os valores simbólicos como um denominador comum para a conduta formal e informal praticada em âmbito empresarial. Focaliza-se ainda o modo como o “fundador” de determinada organização “molda” a cultura da mesma, inserindo-lhe valores, visões de negócio e de mundo que

exigem ser “[...] acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização.” (FLUERY; FISCHER, 1996, p. 41). Afinal, é a partir daí que se dá início ao funcionamento autônomo dos elementos culturais, como expôs Schein (2001).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O referido estudo consiste, portanto, em identificar fatores referentes ao ambiente onde a organização se constitui e sua modalidade de negócio e apurar os valores que a empresa elege, responsáveis pela orientação de suas ações e seus relacionamentos com o seu ambiente, parceiros e colaboradores, que são expostos em seu aparato de comunicação interna – revistas e relatórios anuais.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa inspirou-se livremente nos níveis que compõem o quadro esquemático de Schein (2001) para a criação de categorias analíticas próprias que visam ultrapassar a fronteira das prévias representações para se chegar aos valores cortejados e abraçados pelas organizações em sua comunicação institucional.

Questões referentes a estilos de gestão, modalidades de poder e formatos de comunicação entre os membros não puderam ser apurados, em virtude da inexistência de dados. Em contrapartida, foi possível construir dois grandes blocos sobre temas (a) divergentes e (b) convergentes, compostos, cada um deles, respectivamente, pelos três elementos seguintes: (a1) O Lugar dos Princípios de Gestão no Discurso, (a2) Formas de Mobilidade, (a3) Rito de Passagem: Processo de Contratação e (b1) Realizações da Instituição, (b2) Responsabilidade Sócio-ambiental, (b3) Programas de Formação.

Como matérias-primas de análise, foram eleitas publicações internas das referidas companhias no período de 2004 a 2006, adotando-se o método da análise de conteúdo para a caracterização global do conjunto pesquisado e tendo como foco o discurso manifesto e as ênfases editoriais.

O presente estudo consiste em uma análise comparativa entre duas instituições de atuação internacional e com culturas organizacionais bem distintas, embora originárias da Bahia: a Construtora Norberto Odebrecht e a Petrobras S.A. Deste modo, a pesquisa deteve-se, especificamente, na publicação bimestral interna Odebrecht Informa (OI) da Organização Odebrecht⁴, na Revista Petrobras⁵ editada pela Petrobras e

⁴ Edições 2005 (ano 32): jan/fev – nº116; mar/abr – nº117; mai/jun – nº118; jul/ago – nº119; set/out – nº120; nov/dez – nº121. Total: 6 revistas. Edições 2006 (ano 33): jan/fev – nº122; mar/abr – nº123; mai/jun – nº124; jul/ago – nº125; set/out – nº126; nov/dez – nº127. Total: 6 revistas. Total geral: 12 revistas.

nos Relatórios Anuais (2004 e 2005) das companhias. O acesso ao material foi possível junto ao Núcleo de Cultura Odebrecht, fundado em 1984, onde as edições foram facilmente fornecidas, além de estarem disponíveis no site da companhia. No caso da Petrobras, o estudo foi feito na Biblioteca da Universidade Petrobras, em Salvador. O acesso ao local exige autorização prévia e a consulta ao acervo se dá mediante seleção e busca do material por um funcionário.

Antes de se debruçar sobre o estudo em questão, é preciso descortinar o processo formador destas companhias e suas características específicas, a fim de posicioná-las e compreender como o imaginário coletivo nacional concebe-as.

4 ANÁLISE COMPARATIVA DAS CULTURAS PETROBRAS E ODEBRECHT

Neste tópico serão abordados assuntos relevantes e pertinentes para o estudo comparativo que consiste no tema central deste bloco. Inicialmente, serão elucidados os contextos institucionais que permitiram a origem das organizações Odebrecht e Petrobras S.A. para, em seguida, ser focalizado o ambiente das mesmas. Isto permite a subsequente comparação dos discursos institucionais manifestos e o entendimento do que representa a essência de cada companhia.

4.1 A construção social das organizações

O primeiro aspecto a ser analisado são as circunstâncias da criação das organizações, pois este momento fundador esclarece pilares que configuram a cultura organizacional.

4.1.1 A Construtora Norberto Odebrecht

Morando no sul do país, Norberto Odebrecht recebeu em sua formação valores luteranos e diretrizes disciplinares de seus pais e do preceptor, o que implicava na execução de tarefas domésticas e o ingresso nas oficinas da empresa – a Emílio Odebrecht & Cia. Este é o embrião para que se compreenda a origem das suas concepções filosóficas, fundamentadas nas práticas disciplinares, no respeito, na confiança, na responsabilidade e na educação pelo trabalho.

Em 1941, assume as empresas do pai, Emílio Odebrecht, frente às dificuldades enfrentadas para a aquisição de matéria-prima e as crises econômicas baianas,

⁵ Edições 2005 (ano 11): jan/fev – nº103; mar/abr – nº104; mai/jun – nº105; jul – nº106; ago – nº107; set/out – nº108; nov – nº109 e dez – nº110. Total: 8 revistas. Edições 2006 (ano 12): abr – nº112; jul – nº115; ago – nº116; out – nº118; dez – nº120. Total: 5 revistas. Total geral: 13 revistas.

imprimindo uma forma própria e nova de condução administrativa. Sete anos depois, já havia saldado as dívidas da organização, firmando pactos de parceria com credores, clientes e mestres-de-obras.

Desenha-se com isso um novo modelo corporativo, com organização descentralizada e dividida em unidades de negócios, sendo gerida por líderes e uma equipe específica – todos empenhados em chegar aos resultados esperados por meio de um processo compartilhado e sem hierarquia vertical, capaz de delegar obrigações aos seus membros e de distribuir responsabilidades. É a materialização do *espírito de servir* que norteia a organização.

Desde 1944, a companhia fundamenta-se com a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), sistematizada em publicações 24 anos depois – hoje, é composta por três livros. Trata-se, acima de tudo, de um instrumental, uma filosofia de vida em consonância com os valores formadores do próprio Norberto, caracterizados pelo foco no trabalho e na educação e destinando-se ao atendimento das necessidades dos clientes. Enfim, princípios morais, éticos e conceituais.

Inspirado na ótica organicista, para Norberto Odebrecht as corporações devem se propor a praticar a *sobrevivência* – amparada no atendimento e na satisfação do cliente; o *crescimento* – preparando os novos para a ação eficaz e, por fim, a *perpetuidade* – via a tomada de decisão política e estratégica ajustada pelo Conselho Administrativo. Um bom exemplo para o exercício de *crecer* é a forma de sucessão executada na empresa: só se pode desejar a sucessão quando se forma um sucessor, o que exige um liderado de qualidade, o entendimento e a prática da *educação pelo trabalho* aliada ao *espírito de servir*.

Obviamente, toda esta conduta deriva do próprio processo formador da empresa: combatida pela iminente falência, é reerguida das cinzas por um jovem empresário, que vem a orientá-la sobre a relação com o mercado, focalizando e priorizando as necessidades do cliente. Trata-se de uma empresa a serviço desta ação, de modo a legitimar o *espírito de servir* que orienta seu dever empresarial.

4.1.2 A Petrobras S.A.

Doze anos após o jovem Norberto Odebrecht assumir as empresas paternas, Getúlio Vargas criava a Petróleo Brasileiro S.A. por meio de sanção presidencial, sob o manto do slogan “O petróleo é nosso”. Trata-se do dia 03 de outubro de 1953 e passados 54 anos, é notória a consolidação que a instituição goza, firmando-se como

uma das mais bem-sucedidas empresas da indústria de petróleo, hábil em aliar em seu discurso a política de desenvolvimento nacional e de responsabilidade social.

Lançada com forte apelo patriótico em diálogo com um processo de construção de uma legítima identidade nacional, a empresa constituiu-se com capital, técnica e trabalho exclusivamente brasileiros. Neste período, a Petrobras dedicou-se a construção de refinarias para processamento do óleo importado, já que o país importava o petróleo por não dispor de tecnologia de extração.

Ao longo destes 50 anos, a companhia dedicou-se a pesquisas geológicas e geofísicas e desenvolvimento de tecnologia própria, além de capacitar-se para a exploração em águas profundas – ponto de partida para o recorde mundial nesta operação, alcançado no início do século XXI. Já em 2006, a auto-suficiência foi selada com a inauguração da Plataforma P-50, na Bacia de Campos (RJ). Suas atividades, hoje, repousam nas indústrias de óleo, gás e energia, contemplando produção, exploração, refino, transporte, armazenamento e distribuição.

A história da Petrobras respalda-se no espectro desenvolvimentista que sempre sustentou o discurso político brasileiro. O ato de torná-lo legítimo se dá pela forma de surgimento da companhia, embalada em slogan que apresenta a matéria-prima como propriedade nacional, aliada a uma comunicação que se projeta nas tentativas permanentes de superação das adversidades e nos benefícios concretos que a organização pode trazer para o país, traduzidos em sustentabilidade, ampliação do quadro funcional por meio de vagas trabalhistas – o que se dá via concurso público –, desenvolvimento econômico vinculado à responsabilidade social, soberania nacional e notoriedade no comércio internacional. Trata-se de uma organização a serviço de uma causa: a crescente produtividade.

Por meio do desenvolvimento de tecnologia própria, investindo em pesquisa, capacitação técnica e acréscimos contínuos na rede de atuação, produção e melhoria do serviço, a companhia aliou-se ao imaginário coletivo como uma organização sólida, com vitalidade e alentadora do “orgulho brasileiro”.

4.2 O ambiente institucional das organizações

As duas companhias constroem ambientes completamente distintos e com características e modos de gestão próprios. O modo de fluxo contínuo que o negócio petrolífero impõe requer um tratamento empresarial diferenciado. Pelo próprio viés

militar de formação, a Petrobras filia-se a um forte eixo de hierarquia, autoritarismo e centralização das decisões, exercendo sua atividade em direção ao mercado.

Isto não invalida sua prática empresarial, mas lança as sementes para a construção de uma cultura organizacional que difere por completo do sistema de cooperação em que se baseia a relação horizontal e descentralizada manifesta entre os integrantes da Odebrecht. Os âmbitos de atuação articulados por esta companhia refutam os ditames hierárquicos, além de condutas tayloristas e mecanicistas.

Suprimindo estes grilhões e os vínculos de subordinação, adota-se o cliente como fonte de vida da empresa, já que é o mesmo que oferta divisas para a sua perpetuidade. Além da maior ênfase no cliente, a forma de compreensão sobre a produção na Odebrecht é outra. Concebe-se uma unidade de negócio como um nicho particular com células autônomas – os chamados “canteiros de obras” –, os quais servem a um cliente que é único e responsável pela obra.

Enquanto a Odebrecht focaliza a construção civil e rege sua atuação por meio de uma prática administrativa delineada em unidades singulares de negócios com particularidades específicas, a Petrobras movimenta matéria-prima que exige um fluxo contínuo de exploração, principiando na extração em águas profundas, perpassando pelo refino e tratamento e findando, em alguns casos, nas bombas de combustível de postos de abastecimento para o consumidor final. A cultura encontra, portanto, raízes distintas para originar-se.

4.3 Análise comparativa do discurso institucional

De acordo com os princípios metodológicos previamente apresentados, a análise das publicações respeitará as categorias propostas. Inicialmente, serão apresentados os elementos constituintes do bloco de temas divergentes – comuns às organizações, mas negligenciados ou minimizados em suas publicações. Tratam-se de itens como os princípios de gestão no discurso, as formas de mobilidade e o processo de contratação. O bloco seguinte expõe temáticas congruentes e presentes nas duas publicações, embora desenvolvidas com enfoque diferenciado. São assuntos como: realizações da instituição, responsabilidade sócio-ambiental e programas de formação.

4.3.1 Temas Divergentes

a) O lugar dos princípios de gestão no discurso

Uma das características da Odebrecht Informa é expressar com minúcias as técnicas e tecnologias desenvolvidas, as conquistas alcançadas e os desafios latentes, atentando-se sobre o patrimônio intangível que a organização detém – conhecimentos, habilidades, cultura, imagem etc –, como uma valiosa matéria prima impalpável.

Todo este exercício é feito por meio do discurso direto dos seus integrantes e pelos líderes, especificamente, nas colunas que possuem a TEO como enfoque central, como a “Mensagem do Conselho”, assinada por Emílio Odebrecht e a “Filosofia Empresarial”, de Antônio Carlos Gomes da Costa. Ou seja, retoma-se o sentido da educação pelo trabalho oferecido por Norberto Odebrecht e atualiza-se sua noção para ameaças contemporâneas sem alterar sua base clássica de serviço para o outro. Enfim, ajusta-se o instrumental “tecnológico” aos tempos modernos, já que a TEO é um fundamento humano, moral, integrador, disciplinador e perpétuo.

Neste aspecto, a Petrobras não expõe nenhuma forma de atuação ou seus princípios de gestão, restringindo-se a breves indicações sobre a adoção de algumas ações específicas para a melhoria produtiva ou administrativa, sem aprofundar-se na exposição sobre tal artifício.

b) Formas de mobilidade

Com o Sistema de Sucessão Planejada proposta pela Odebrecht desenvolve-se um mecanismo de sucessão ancorado na formação dos liderados. Ou seja, o então líder já foi capaz de formar um sucessor, o que lhe permite avançar hierarquicamente e promover o efetivo ingresso dos seus liderados. O funcionamento fluente deste circuito é possível pela prática da *educação pelo trabalho*, programa de ação componente de um processo de delegação planejada, a qual requer o conhecimento da *pedagogia da presença*. Segundo Norberto Odebrecht, é ela que possibilita que o líder-educador canalize tempo, presença, experiência e exemplo ao liderando e educando.

A Petrobras, por sua vez, aborda um mecanismo para a mobilidade hierárquica na companhia na única matéria que trata do assunto. Trata-se do “Avanço de Nível e Promoção da Companhia”, instrumento em que o funcionário se auto-avalia, reconhecendo de que modo contribuiu para o alcance dos resultados obtidos. Fatores como cumprimento das metas, competências, perfil e experiência profissional, percepção de equipe e critérios específicos da unidade são apurados. Obviamente, estas informações são cruzadas com a avaliação feita pela chefia, a fim de que se validem os dados e se permita, quando devido, a ascensão profissional do empregado.

c) Rito de passagem: processo de contratação

Diante da inexistência de tal abordagem nas publicações, este tema exigiu que se recorresse à análise de Pereira & Persson (2005) e a de Odebrecht (2002), a fim de investigar as formas de contratação eleitas e praticadas por estas instituições.

A admissão pela Petrobras se dá por meio de participação e aprovação em concurso público de natureza seletiva, o qual permite a inscrição de todo brasileiro que venha a preencher os pré-requisitos técnicos indicados pela companhia. Todas as informações sobre a mecânica do concurso são disponibilizadas no Diário Oficial da União, em jornais de ampla circulação e no site da empresa.

Na realidade da Odebrecht, o acesso se deve à própria rede social do candidato – de preferência, um jovem. Este deve ingressar na instituição em regime de estágio, para que neste período de experiência possa assimilar e demonstrar as virtudes exigidas pela companhia para a continuidade no ofício. Virtudes estas que correspondem ao caráter, ao potencial para o desenvolvimento, à motivação para servir, à vocação e à garra. Sem estas características, não se pode ultrapassar a fase do “noivado” e selar o “casamento” entre indivíduo e organização.

Se por um lado se tem práticas de seleção mais amplas e com regras mais claras, a Odebrecht celebra um exercício de escolha para a admissão pautado por critérios mais subjetivos – prática que não invalida seu processo, mas o filia a uma conduta de doutrinação que não se identifica na Petrobras. Nesta empresa, o mérito é a ferramenta de acesso e a etapa seguinte – o Programa de Trainees – permite que se teste o candidato por meio de avaliações técnicas. Mantém-se um regime formal na contratação que reflete a origem da empresa e se traduz na cultura encenada diariamente.

4.3.2 Temas comuns às duas organizações e diferenças de abordagem

a) Realizações da instituição

A edição especial de abril de 2006 (nº112) da Revista Petrobras é representativa para a compreensão da empresa e de sua cultura. O grandioso feito da auto-suficiência permitiu que se examinasse o potencial e a robustez da companhia, hábil na demonstração de números e exposição de indícios quantificáveis. O foco das reportagens aponta as estratégias adotadas para esta conquista e expõe de modo didático os avanços técnicos, a implantação de novas tecnologias, o empenho no desenvolvimento de pesquisa, as parcerias empresarias firmadas e uma grande ênfase no aspecto produtivo, exibindo em tabelas e gráficos os dados numéricos referentes à

produção atual e projeções para o futuro. Reside-se em um terreno comercial que maneja com destemor os índices produtivos, as taxas numéricas, as cifras monetárias e as dimensões espaciais – plataformas são comparadas com estádios esportivos (2006, nº115): “É maior que o Maracanã” ou edifícios: “Equivale a um prédio de 18 andares” (2005, nº110).

A Odebrecht, por sua vez, permanece enfatizando os princípios da TEO, mencionando avanços técnicos, desenvolvimento de pesquisa e conquistas de produtividade. O que deve ser ressaltado é a forma de exposição destas conquistas. Nelas, o *espírito de servir* é potencializado como um ferramental imprescindível para a obtenção dos feitos. Mesmo ao apresentar assuntos técnicos, a publicação reforça este elemento, como atesta Guilherme Abreu em entrevista: “O limite do crescimento da Odebrecht é a manutenção cultural. [...] É preciso que a pessoa acredite na TEO.” (2006, nº123, p. 21).

b) Responsabilidade sócio-ambiental

É preciso entender as diferenças no tratamento dados por estas companhias à questão da responsabilidade ambiental e, mais amplamente, social. Na Petrobras, por exemplo, este tema é enfatizado como preocupação central da organização em seu projeto desenvolvimentista, mas surge como coadjuvante no discurso proferido. Ou seja, focaliza-se prioritariamente o produto obtido com altos investimentos e capacitação técnica para, em seguida, deter-se na relevância e no auxílio à preservação do meio ambiente. No caso desta companhia, das capas analisadas, somente uma delas (edição nº108) aborda detalhadamente as ações sociais da instituição, dissecando cada programa e expondo os reais benefícios que as capacitações e práticas educativas por eles coordenadas conferem ao seu público infante-juvenil.

Já a Odebrecht observa a ação social como um mecanismo de capacitação da comunidade, detectando perfis de líderes e habilitando-os à efetiva atuação empresarial. Trata-se de uma transferência da TEO para a iniciativa em curso, para que se gerem dividendos com a produção realizada e se possa obter a sobrevivência por meio da comercialização ou exploração de modo sistemático do artigo desenvolvido. Marcelo Walter, líder executivo do Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Baixo Sul (Ides) explica: “Nosso trabalho é identificar, mobilizar e treinar jovens nascidos no Baixo Sul com espírito de liderança e vocação para assumir projetos” (2006, nº125). Almeja-se refletida nestas ações sociais as próprias premissas que orientam o vir a ser da companhia – gestual que a Petrobras não apresenta com tamanha profundidade.

c) Programas de formação

Sentencia Costa (2004, p. 127): “[...] a Tecnologia Empresarial Odebrecht é uma tecnologia educacional. Do ponto de vista do processo civilizatório, a educação é a comunicação intergeracional do humano”. Esta diferenciada ferramenta permite que se alinhem os envolvidos em torno de ações geradores de relacionamentos humanos – as práticas são executadas e voltam ao seu ponto inicial, em um movimento cíclico.

Se já se cultiva esta relação apurada entre a parte humana em formação e a mais capacitada, ações como o Programa de Desenvolvimento e Formação de Jovens Empresários (PDE), Programa Jovem Construtor (PJC) e o MBA Braskem (em parceria com a Fundação Getúlio Vargas) têm a explícita função de incorporar a TEO nos novos integrantes, de modo que com o aprendizado se dê, naturalmente, de acordo com os princípios da “cartilha”, como atesta Paulo Rocha (2005, nº119):

Essas [novas] gerações devem estar unidas por um objetivo comum, que é o de se realizarem pessoal e profissionalmente, enquanto produzem os resultados intangíveis e tangíveis que garantirão a satisfação dos clientes e acionistas, através da efetiva prática da nossa cultura, a TEO.

Consciente da necessidade de um treinamento especializado para a incorporação de uma cultura administrativa, a Petrobras articula por meio do seu centro acadêmico o caráter administrativo e comercial que a empresa possui, sem manifestar as formas de obtenção destas futuras conquistas. Na única matéria sobre a Universidade Petrobras obtida na amostra, expõe-se a sintonia desta instância educacional com os propósitos empresarias da companhia, dispensando-se qualquer menção ao instrumental necessário para a prática destas ações: “Estamos montando um sistema educacional vinculado às estratégias de negócios, com foco em ciências, tecnologias e gestão.”, revela o presidente do setor, Walter Brito (2005, nº107, p. 24).

4.4 O Espírito das organizações

Conforme identificação e o mapeamento das edições consultadas na Petrobras, pode-se sentenciar: trata-se de uma revista com absoluto enfoque técnico. Por sua vez, a Odebrecht reforça a imanente expressão da TEO nas diversas abordagens redigidas, já que a tecnologia em questão é a mola propulsora para a ação apresentada na reportagem.

Se a Odebrecht faz da humildade a forma de conquista e de devoção do funcionário à corporação, manifesta-se em sua comunicação um discurso que se aproxima do tom catequético e doutrinário pela forma efusiva de fortalecimento e

revalidação de determinados princípios e valores que cultiva e maneja em seu exercício empresarial.

Em contrapartida, a Petrobras dispensa o viés de dedicação absoluta e exclusiva ao outro para dedicar-se à imprescindibilidade do seu negócio para a economia e para a vida do brasileiro. O apelo ufanista ganha terreno e associa-se a uma postura empresarial que expressa e potencializa o “orgulho” como elemento de diferenciação profissional e social. Sobre o funcionário desta empresa, recai um olhar singular de garantia e tranquilidade quanto ao futuro e de participação ativa para o crescimento e desenvolvimento do país na forma de geração de divisas e no aumento da produtividade da organização.

A Odebrecht, por sua vez, manuseia este “orgulho” de modo distinto. O expoente aqui repousa na proposta de servidão e não de produção. Pode-se orgulhar pela dedicação que se tem com outro e com a satisfação que se extrai dele quando se oferta a obra desejada. Há uma lógica diferenciada que não potencializa a produtividade em si, mas os ganhos sociais e humanos atrelados ao exercício empresarial.

São condutas e modelos corporativos que pesam pela absoluta distinção e privilégio de aspectos distintos, traduzindo a diversidade norteadora das culturas organizacionais e a prevalência de contextos embaixadores que funcionam como lastros atitudinais e espirituais para o exercício administrativo que se ensaia cotidianamente e para o qual se exige fidelidade, crença e adesão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Produto de uma pesquisa em andamento, a análise da cultura organizacional por meio das publicações editadas pela Odebrecht e Petrobras permite que se apure como as pautas editoriais funcionam como um mecanismo de reafirmação dos valores e crenças da organização. Constrói-se um processo de legitimação das já consolidadas características empresariais voltadas ou para o cliente e para o espírito de servir – como pratica a Odebrecht –, ou para o mercado na divulgação dos seus feitos – como é pertinente à Petrobras. Se esta organização potencializa o seu negócio, alinhando excelência em produtividade com um caráter ufanista, a Odebrecht direciona-se para seu pilar moral constitutivo, expresso sob a forma da Tecnologia Empresarial Odebrecht.

É cabível ressaltar, portanto, como tais discursos institucionais são renovados e fortalecidos por meio deste instrumental editorial, os quais espelham os arcabouços culturais à medida que revelam ou tangenciam temas concernentes ao exercício

administrativo das empresas, como formas de contratação, mobilidade hierárquica, ações sociais etc.

Decerto, não é uma reflexão que se esgote facilmente, visto que temas relacionados aos processos de comunicação, mecanismos de resolução de conflito, graus de formalização e standardização dos procedimentos entre inúmeros outros, não foram sequer discutidos, o que legitima a amplitude da questão e a necessidade de se dar continuidade ao processo investigativo já iniciado.

6 BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, Omar. Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. Tradução de Maria Helena Trylinski. In: TORRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v. 02, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. Tradução de Ofélia de Lanna Sette Torres. In: TORRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v. 01, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza. L.; FISCHER, Rosa Maria. (org.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

MEIER, O. *Management interculturel: stratégie, organisation, performance*. Paris: Ed. Dunod, 2004.

NORBERTO, Elaine. *Interações interculturais nos negócios*. Texto inédito.

ODEBRECHT Informa. São Paulo: Versal, 2005-2006.

ODEBRECHT, Norberto. *Sobreviver, crescer e perpetuar: Tecnologia Empresarial Odebrecht*. 4. ed. Salvador: P&A, 2002.

PEREIRA, Almerinda Maria de Araújo; PERSSON, Mariruth, de Mello. Cultura Petrobras: a percepção dos novos engenheiros de petróleo participantes do programa trainees. In: ANDRADE, José Célio S.; GUIMARÃES, Maria do Carmo L.; SANTOS, Sandra Maria Chaves dos. (Orgs.). *Trabalhos de conclusão de curso de especialização em gestão empresarial: turma Petrobras*. Salvador: Núcleo de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, 2005.

RELATÓRIO Anual Odebrecht. 2004-2005.

RELATÓRIO Anual Petrobras. 2004-2005.

REVISTA Petrobras. Rio de Janeiro: [s.n.], 2005-2006.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Tradução de Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

