

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

O papel da comunicação interna da Área Internacional da Petrobras na América do Sul na formação de identidade organizacional.

ANA CHRISTINA CELANO TEIXEIRA

Rio de Janeiro

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

**ANA CHRISTINA CELANO TEIXEIRA**

O papel da comunicação interna da Área Internacional da Petrobras na América do Sul na formação de identidade organizacional.

Rio de Janeiro

2007

ANA CHRISTINA CELANO TEIXEIRA

O papel da comunicação interna da Área Internacional da Petrobras na América do Sul na formação de identidade organizacional.

Dissertação de mestrado apresentada a Universidade  
Estácio de Sá.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas.

Rio de Janeiro  
2007

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T266

Teixeira, Ana Christina Celano

O papel da comunicação interna da área internacional da Petrobras na América do Sul na formação de identidade organizacional. / Ana Christina Celano Teixeira. -Rio de Janeiro, 2007.

191 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) - Universidade Estácio de Sá, 2007.

1.Desenvolvimento organizacional. 2.Identidade

## Agradecimentos

A minha filha, Giovanna e ao meu marido Jackson por todo o apoio e incentivo que deram durante este caminho.

A Jorge Freitas, orientador e mestre, por toda a confiança e suporte.

À grande amiga, escritora e socióloga, Eliane Maciel, que sempre me incentivou a pedir licença e ir à luta e que sempre esteve ao meu lado.

À maravilhosa amiga Marlene Cravo, que sempre me apoiou ao longo desta jornada, sem ela esse trabalho não seria o mesmo.

A Eli Lemos de Freitas, psicanalista e amigo, pela inestimável colaboração na interpretação dos desenhos dessa pesquisa.

A todos os professores do MADE pelas valiosas lições e exemplos, em especial a Lamounier Erthal Villela.

Aos colegas de percurso, em especial a Regina Rianelli, Luiz Carlos Monteiro, Sonia Oliveira, Ricardo Monteiro, Marcos Lima, Renato Souza e Claudia Fernandes, pelos muitos momentos em que tanto compartilhamos.

Aos entrevistados na empresa pesquisada que me receberam com tanto entusiasmo e atenção.

## RESUMO

Algumas empresas brasileiras iniciam seus processos de internacionalização e necessitam entender como funcionam os mecanismos e processos de formação de uma nova identidade organizacional, que contemplem aspectos transnacionais. Esta pesquisa tem como objetivo verificar como a comunicação interna contribui para consolidação dessa identidade organizacional em uma empresa transnacional de origem brasileira, a Petrobras, uma vez que cabe à comunicação um papel relevante nessa questão. O tema foi estudado a partir da contribuição de diversas óticas, levando em conta diferentes quadros de referência como cultura organizacional, culturas nacionais, gestão do conhecimento, além da comunicação empresarial. Utilizou-se uma perspectiva qualitativa, a partir de um estudo de caso múltiplo. As unidades estudadas foram as subsidiárias da Petrobras na Colômbia e na Argentina, tendo sido examinados não só os aspectos internos da comunicação nessas subsidiárias, mas também a relação das subsidiárias com a Área Internacional da matriz brasileira. Os dados foram coletados por meio de investigação documental, entrevistas estruturadas e análise de desenhos. As conclusões da pesquisa ressaltam a importância da comunicação interna como formadora da identidade organizacional de uma empresa transnacional, principalmente através da disseminação e compartilhamento do conhecimento, do respeito mútuo e da gestão da diversidade.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Conhecimento organizacional. Cultura organizacional. Culturas nacionais. Diversidade.

## **ABSTRACT**

Some Brazilian companies have recently begun their internationalization process, and thus, they need to understand the mechanisms and processes of forming a new organizational identity which encompasses transnational aspects. This research aims at verifying how internal communication can help consolidate this organizational identity in a Brazilian transnational company, Petrobras, given the important role of communication in this issue. The research has been based on several different theoretical frameworks such as organizational culture, national cultures, knowledge management, besides organizational communication. A qualitative approach has been used, based on a multiple case-study. The research has taken place at Petrobras subsidiaries in Colombia and Argentina. The internal communication aspects were examined not only in both subsidiaries but also their relationship with the Brazilian headquarters. Data have been collected by means of documental investigation, structured interviews and analyses of drawings. The conclusions of this research point out the importance of internal communication as one of the main builders of the corporate identity in a transnational company, mainly through knowledge dissemination and sharing, mutual respect and diversity management.

**Keywords:** Organizational communication. Organizational knowledge. Organizational culture. National cultures. Diversity.

---



## SUMÁRIO

1	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	9
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	10
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	10
1.3	OBJETIVOS.....	11
1.3.1	<b>Objetivo geral</b> .....	11
1.3.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	11
1.4	SUPOSIÇÕES INICIAIS.....	12
1.5	DELIMITAÇÃO.....	13
1.6	RELEVÂNCIA.....	13
2	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1	CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO.....	15
2.1.1	<b>Comunicação organizacional, competitividade e estratégia</b> .....	15
2.1.2	<b>A pragmática na comunicação humana</b> .....	19
2.1.3	<b>A impossibilidade de não se comunicar</b> .....	20
2.1.4	<b>A estrutura da interação humana</b> .....	21
2.1.5	<b>A comunicação e a modernidade</b> .....	24
2.2	CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.1	<b>O conceito de identidade organizacional frente à diversidade cultural do público interno</b> .....	29
2.2.2	<b>Definições e temas culturais</b> .....	41
2.2.3	<b>Cultura organizacional e cultura brasileira</b> .....	43
2.2.4	<b>A questão da autoridade nas empresas brasileiras</b> .....	48
2.3	<b>O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO INTEGRANDO CULTURAS ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO</b> .....	50

2.3.1	<b>A necessidade da diversidade na comunicação organizacional</b>	50
2.3.2	<b>A Comunicação Intercultural no Ambiente Global</b>	52
2.3.3	<b>A Multidisciplinaridade na comunicação intercultural</b>	54
2.4	<b>A COMUNICAÇÃO COMO CONDIÇÃO PARA POSSIBILITAR A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO</b>	55
2.4.1	<b>As principais barreiras e paradigmas organizacionais</b>	58
2.4.2	<b>As principais armadilhas</b>	59
2.4.3	<b>Por que o contexto capacitante é fundamental</b>	61
2.4.4	<b>A importância de uma visão do conhecimento</b>	62
2.4.5	<b>O real papel da comunicação no gerenciando das conversas</b>	63
2.4.6	<b>Objetivo das conversas: da confirmação a criação do conhecimento</b>	64
2.4.7	<b>Quatro princípios norteadores das boas conversas</b>	65
3	<b>METODOLOGIA</b>	70
3.1	<b>ESTRATÉGIA METODOLÓGICA</b>	70
3.2	<b>TIPO DE PESQUISA</b>	70
3.3	<b>ESCOLHA DAS EMPRESAS E DOS SUJEITOS</b>	71
3.4	<b>COLETA DE DADOS</b>	73
3.5	<b>ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS</b>	75
3.6	<b>LIMITAÇÃO METODOLÓGICA</b>	76
4	<b>DESCRIÇÃO RESUMIDA DO CONTEXTO HISTÓRICO, ECONÔMICO E SOCIAL DOS PAÍSES PESQUISADOS</b>	78
4.1	<b>COLÔMBIA – CONJUNTURA GERAL</b>	78
4.1.1	<b>Indicadores sócio-econômicos</b>	83
4.1.2	<b>O atual cenário político</b>	84

4.1.3	<b>Entendendo os poderes paralelos</b> .....	85
4.1.4	<b>Entendendo os poderes paralelos: a AUC e as milícias de extrema direita</b> .....	87
4.2	<b>ARGENTINA – CONJUNTURA GERAL</b> .....	88
4.2.1	<b>Buenos Aires: depois de novembro de 2001</b> .....	90
4.2.2	Um novo Argentino.....	93
4.2.3	A diversidade Argentina – Buenos Aires x Patagônia.....	95
5	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	100
5.1	<b>COLÔMBIA – CONSOLIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS</b> .....	100
5.1.1	<b>Análise dos desenhos: aspecto psico-sociais da amostra</b> .....	116
5.2	<b>ARGENTINA - CONSOLIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS</b> .....	140
5.2.1	<b>Análise dos desenhos: aspectos psico-sociais da amostra</b> .....	153
6	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	179
6.1	<b>CONCLUSÕES ESPECÍFICAS</b> .....	179
6.2	<b>CONCLUSÕES COMPLEMENTARES</b> .....	183
6.3	<b>RECOMENDAÇÕES</b> .....	184
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	186

## **APÊNDICES**

ANEXO 1 – Roteiro para entrevista do gestor e agentes de comunicação

ANEXO 2 – Roteiro para entrevista com o pessoal de RH

ANEXO 3 – Roteiro de entrevista com os empregados

## **1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Pretende-se, através desta pesquisa, estudar como os empregados da Petrobras, na Colômbia e Argentina, percebem e vivenciam, através da comunicação interna da empresa, as questões relacionadas ao senso de pertencimento organizacional, a percepção de distância entre as sedes e a matriz e o envolvimento na construção de uma identidade corporativa. Dentro deste contexto deverá ser analisado o aspecto de a empresa pesquisada ser uma das primeiras transnacionais brasileiras a se lançar em um amplo projeto de internacionalização em uma crescente demanda por mercados, principalmente latinos, onde poderá se observar o nascimento de um estilo brasileiro de globalização.

Dentro de um plano piloto da própria empresa de integrar a comunicação interna da Área Internacional na América do Sul, incluindo Brasil, Argentina e Colômbia, abriu-se o campo para o presente estudo. Dessa forma, objetiva-se preservar e alinhar culturas, partindo-se do pressuposto que primeiro é preciso conhecer a diversidade e as realidades locais para depois propor sugestões integradoras e que gerem benefícios mútuos para as pessoas e a empresa.

A análise estende-se à percepção dos empregados quanto aos canais de comunicação utilizados pela empresa e no tocante à importância da comunicação direta em comparação com a comunicação eletrônica e impressa.

Só depois poderá se ter clareza sobre a utilização de novos e mais adequados canais e veículos de comunicação, de forma a criar um ambiente propício que sustente a visão da empresa de vir a ser a líder em energia na América Latina até 2010.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

A internacionalização da Petrobras é um processo recente, tendo se acelerado em 2002, quando aconteceu a compra da petroleira argentina Pecom, aumentando consideravelmente os ativos e o volume de reservas provadas da companhia.

A internacionalização é vista pela Petrobras como irreversível, a partir do momento em que passou a integrar sua missão e visão, seja para atender a lógica de mercado, seja em função de questões geopolíticas. Nesse contexto, a sua Área Internacional está em grande expansão, com orçamentos e metas elevados. A empresa hoje já está presente nos seguintes países: Argentina, Bolívia, Colômbia, Peru, Venezuela, Uruguai, Equador, Paraguai, Nigéria, Angola, Estados Unidos, México, Guiné Equatorial, China, Irã, Líbia e Tanzânia. O trabalho de pesquisa proposto, voltado para o diagnóstico e alinhamento do processo de comunicação interna, terá sua atenção focada nas Unidades localizadas na Argentina e Colômbia.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Como a comunicação interna com as Unidades sul-americanas contribui para a consolidação da identidade organizacional da Petrobras como uma empresa transnacional?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar como os processos de comunicação interna entre a sede brasileira e as Unidades sul-americanas contribuem para a consolidação da identidade organizacional da Petrobras como uma empresa transnacional.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Levantar o perfil dos empregados e os principais traços das culturas locais e organizacionais da Petrobras na Argentina e Colômbia.
- Levantar as necessidades da comunicação interna nessas Unidades, inclusive com a matriz brasileira.
- Levantar a percepção dos empregados quanto à forma de comunicação julgada mais eficaz.
- Levantar a percepção da distância geográfica e emocional que os empregados em outros países sentem em relação ao Brasil.
- Avaliar as práticas de comunicação interna quanto a seu potencial de contribuição para a consolidação da identidade organizacional da Petrobras como uma empresa transnacional.

#### 1.4. SUPOSIÇÕES INICIAIS

Abaixo se apresentam as suposições iniciais deste trabalho:

- a) Profissionais motivados, informados e com visão estratégica são um dos principais combustíveis para o crescimento de uma empresa.
- b) Uma organização com processos de comunicação bem delineados e adaptados às conveniências locais cria em seus quadros um maior potencial de disseminação do conhecimento e, conseqüentemente, consegue potencializar os efeitos de uma maior vantagem competitiva.
- c) Em empresas transnacionais, se os traços culturais locais são considerados e utilizados para integrar a identidade cultural da organização, é possível que as distâncias de comunicação sejam minimizadas e a empresa esteja, com isso, aumentando sua possibilidade de sucesso rumo aos objetivos globais.

Portanto, é necessário cuidar para que cada profissional esteja alinhado aos valores e à missão da empresa, conheça seus papéis, metas e objetivos e esteja capacitado para exercer suas funções com segurança, além de manter seus relacionamentos profissionais de forma respeitosa. Com isso, as chances de uma empresa transnacional obter êxito em seus objetivos serão maiores. Logo, é importante buscar uma identidade multicultural, que respeite os traços locais, preservando e construindo a identidade organizacional de forma conjunta, participativa e flexível.

## 1.5 DELIMITAÇÃO

O estudo foi realizado dentro dos limites de realização do Plano de comunicação interna para as Unidades de Negócio da Petrobras na Argentina e Colômbia, ficando restrito ao exame da percepção, pelos empregados, dos processos de comunicação internos entre suas unidades e a matriz, assim como seus sentimentos referentes às distâncias culturais entre esses países. A pesquisa foi realizada nas sedes administrativas e em todas as unidades operacionais de produção, exploração e refino localizadas na Argentina e na Colômbia.

O estudo está temporalmente delimitado ao início do processo de aquisição da Pecom pela Petrobras, ou seja, abrange o período de 2002 até o primeiro trimestre de 2006, embora isso não implique desconsiderar o fato de as operações na Colômbia terem sido iniciadas bem antes desta data.

Deverão ser analisadas questões teóricas relativas à comunicação interna e cultura organizacional dentro de um quadro de referência que possibilite a gestão do conhecimento, já que se entende a comunicação organizacional como tendo um papel decisivo na competitividade empresarial.

## 1.6 RELEVÂNCIA

Do ponto de vista acadêmico, a internacionalização de empresas brasileiras é um fenômeno recente; por isso, este estudo pode contribuir para se enxergar o Brasil por uma ótica de país que começa a disseminar além-fronteiras traços de



sua cultura nacional, diferentemente do que ocorria antes, quando nosso país era mero receptor de investimentos - e de culturas nacionais e organizacionais – estrangeiros, o que já se encontra enraizado nas práticas empresariais brasileiras. Estudar como nos comportamos do outro lado do balcão, a partir de nossa própria experiência endógena, é uma área de investigação bastante rica e plena de potencial.

Sob o aspecto profissional, a pesquisa se mostra bastante útil, e representa uma base de estudos, com fundamentos estratégicos e táticos, para nortear as ações daqueles que exercem suas atividades laborais nas áreas de comunicação interna e gestão de pessoas. Para os gestores, acredita-se que esta contribuição será validada pela importância estratégica da questão.

A visão externa e a procura de isenção – mesmo sabendo ser impossível eliminar totalmente o viés do pesquisador - pode contribuir com uma visão menos comprometida e, assim, estar menos sujeita as contaminações sociais e políticas. Cabe lembrar que o crescente processo de internacionalização aumenta substancialmente o volume de gestores expatriados e que isso também propicia diversas vertentes a serem consideradas. Por último, pode-se apontar a relevância do estudo para a própria Petrobras que, por razões lógicas, se beneficiará de uma pesquisa que a auxiliará em seus propósitos de melhor conhecer a diversidade cultural dos países onde atua e de conhecer os processos de comunicação interna, seus fluxos e a percepção dos empregados de suas Unidades da Argentina e Colômbia sobre essa questão.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO**

#### **2.1.1 Comunicação organizacional, competitividade e estratégia.**

De acordo com Aktouf (1996), o problema da comunicação é eterno, e extremamente importante nas organizações. O próprio termo 'comunicação' contém, etimologicamente, o sentido de 'colocar em comum', de compartilhar. A comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, visa muito mais o controle e a dominação das situações e dos empregados do que o 'colocar em comum'. Ela se faz muito mais em moldes de fragmentação e anulação do que de construção de processos genuínos de comunicação.

Esse autor apresenta o exame daquilo que, nas transações gerenciais correntes, se constitui em obstáculo a um verdadeiro espírito de colaboração num clima de confiança serena. A permanência e o sucesso da empresa de hoje, são função direta da conquista da fidelidade de seus colaboradores e clientes. Tal conquista de fidelidade não pode se dar através de símbolos, valores e credos abstratos, nem de golpes de publicidade lenitivos e repetitivos. Ela só é possível se o colaborador e o cliente tiverem razões concretas para serem fiéis, isto é, se antes de tudo, de seu ponto de vista, eles tenham efetivamente vivido experiências gratificantes e satisfatórias.

Daí resulta que as velhas noções, que consideram uma transação como boa quando uma parte maximiza seus próprios ganhos, é o obstáculo maior para a conquista da fidelidade, visto que se trata de um jogo de 'soma zero', isto é, onde o que é ganho por um é perdido por outro. Fazer um bom negócio não pode ser mais, doravante, sinônimo de espoliação do parceiro da transação: tirar mais do trabalhador, pagando-lhe menos (individual ou coletivamente), tirar mais do consumidor, entregando-lhe menos em troca do seu dinheiro. Esta é a base implícita de uma formação de gestores, que tratam o empregado como um simples insumo e a relação com o cliente como uma ocasião de obter um excedente máximo na venda de um produto ou serviço.

É interessante notar que, muitas vezes, a resistência à instauração dos novos processos de interação ocorre na alta cúpula empresarial, a mesma que traça as estratégias empresariais (AKTOUF, 1996). Assim, esse autor afirma que basta um pouco de reflexão imparcial, para se dar conta de que o primeiro passo, em qualquer mudança, deve ser dado por aqueles que a defendem. Isso significa que cabe aos dirigentes mostrar no que sua vontade de mudança se manifesta no cotidiano, em suas próprias posições, prerrogativas e responsabilidades.

Os dirigidos e os sindicatos comportam-se, no mais das vezes, em reação ao que dizem, fazem (ou deixam de fazer) os dirigentes. É então, falacioso, situar a resistência à mudança, a priori, naqueles que têm menos a perder: os empregados (HERNANDEZ E CALDAS, 2001). Morgan (1996) argumenta que as resistências mais ferozes acham-se (por vezes, inconscientemente) muito mais nos níveis altos das organizações do que nos baixos.

O mesmo Aktouf (1996) afirma que o que dá medo é a incompreensão, é a falta de sentido, de finalidade clara, de transparência, de confiança. Se a cúpula da empresa deseja fazer mudanças, não pode deixar de estar, ela própria, à frente delas.

A proposta de racionalidade comunicativa, desenvolvida por Habermas, se baseia em uma ação gerencial dialógica voltada para o entendimento, com um discurso assentado na verdade, alinhado com o que é correto e com aquilo que os interlocutores realmente pensam.  
(NASSAR, 2005 p. 78)

No campo específico das pesquisas de Relações Públicas, o conceito de racionalidade comunicativa está alinhado ao modelo simétrico de duas vias, que é apresentado como uma teoria norteadora, alinhada com as demandas democráticas e da excelência em gestão, onde todos os interesses públicos estão contemplados.

O modelo simétrico de duas mãos tem como objetivo principal a compreensão mútua. A sua comunicação persegue o equilíbrio de interesses, o entendimento entre os públicos que se relacionam. Para Tenório (2000), a ação estratégica pressupõe uma ação gerencial monológica onde os interesses da organização não são perfeitamente entendidos e compartilhados pelos seus empregados e, conseqüentemente, a consecução dos objetivos e metas não será atingida em sua plenitude, pois o processo de comunicação não está construído e voltado para o entendimento, resultando, assim, numa organização rígida.

Quem se comunica mal geralmente não entende direito e responde mal as demandas daqueles com quem se relaciona. Isso se dá no âmbito familiar, comunitário e do trabalho, comprometendo os

relacionamentos e, conseqüentemente, as metas pessoais e coletivas.

(NASSAR, 2003, p.35)

A ação gerencial monológica ainda insiste em ter o empregado como agente passivo no processo de comunicação que contempla um único sentido descendente de fluxo, ou seja, da alta administração para baixo, assim reduzindo a possibilidade de sucesso empresarial e pessoal.

Atualmente, o processo de elaboração do planejamento estratégico já contempla, mesmo que em parte, o princípio da participação, ao menos o de direito. Aplicar o conceito da ação comunicativa de Habermas que, na verdade, complementa a ação estratégica e inserir o empregado como protagonista no processo de planejamento e comunicação é estabelecer uma ação gerencial dialógica onde o entendimento, o comprometimento e os conseqüentes resultados podem ser surpreendentes.

Segundo Tenório (2000), a circulação das informações, favorecida em grande parte pelos equipamentos e programas de base microeletrônica, contribui para uma maior participação de diferentes atores na estrutura hierarquizada das organizações, pois as informações agora circulam com mais intensidade e são tratadas de forma mais coletiva.

Quanto à questão dialógica, a participação poderia ser efetivada no reconhecimento, pelos dirigentes, da competência do trabalhador em envolver-se nas decisões sobre o processo e resultados do trabalho. Se considerarmos que, durante muito tempo, as organizações foram administradas de forma autoritária, através do controle técnico-burocrático, os efeitos da utilização de procedimentos que concedam 'a palavra' interagem com as necessidades provocadas pela tecnologia da informação.

### **2.1.2 – A pragmática na comunicação humana, ou os efeitos sobre o comportamento.**

De acordo com Watzlawick et al. (1972), a comunicação é uma condição básica da vida humana e da ordem social. Também não é menos evidente que o ser humano se encontra, desde o nascimento, engajado neste processo complexo de aquisição de regras de comunicação, mas que ele tem apenas uma consciência frágil do que constitui esse corpo de regras, ou essa equação da comunicação humana.

É importante ressaltar que o estudo da comunicação humana tem se dividido entre três domínios distintos: sintaxe, semântica e pragmática. Pode-se dizer que o primeiro diz respeito aos problemas de transmissão da informação e que tem como objetivo o estudo dos códigos, dos canais de transmissão, de sua capacidade, dos ruídos, das redundâncias e de outras propriedades e estatísticas da linguagem; no entanto, dentro dessa área não existe a preocupação com o sentido dos símbolos que constituem a mensagem.

O problema ou o sentido é o objetivo principal da semântica. Desde que seja possível transmitir uma seqüência de símbolos com uma precisão sintática perfeita, esses símbolos ficam vazios e sem sentido se o emissor e o receptor não tiverem um acordo prévio sobre o seu significado. Nesse sentido, todo compartilhamento de informação pressupõe uma convenção semântica.

Enfim, a comunicação afeta o comportamento, e aí vemos o seu aspecto pragmático. Não é possível estabelecer uma separação conceitual clara entre estes três domínios, pois eles são totalmente interdependentes. Pode-se

considerar, entretanto, que a sintaxe representa a lógica matemática, a semântica a filosofia e a pragmática a psicologia, mas de fato esses domínios não são inteiramente distintos.

Em relação à pragmática, é importante colocar que todo comportamento, e não somente o discurso, é comunicação; e toda comunicação, mesmo os signos que afetam a comunicação em um contexto impessoal, afeta o comportamento.

### **2.1.3 A impossibilidade de não se comunicar.**

Como apresentado por Watzlawick et al. (1972), o comportamento possui uma propriedade muito particular e fundamental, quase sempre despercebida: o comportamento não tem um contrário, ou seja, não existe um 'não comportamento', ou mais claramente, não se pode não ter um comportamento.

Se admitirmos que, numa interação, todo comportamento tem o valor de uma mensagem, portanto ele é uma comunicação; não podemos não nos comunicar, quer queiramos ou não. Atividade ou inatividade, palavra ou silêncio, tudo tem valor de mensagem. A partir desses comportamentos, o outro será influenciado e ele não pode deixar de reagir a essa comunicação e ao que ele próprio comunica.

É importante observar que o fato de não falar ou de não prestar atenção ao outro não constitui uma exceção ao que foi dito. Um homem, com expressão facial aborrecida, que, em determinado local público, olha para baixo, não se fixando em ninguém, ou um passageiro que, dentro de um avião, fica sentado em sua poltrona com os olhos fechados, comunicam, todos os dois, uma

mensagem: eles não querem falar com ninguém e não querem que ninguém se dirija a eles; em geral, seus vizinhos compreendem a mensagem e reagem normalmente, deixando-os em paz. Existe aí uma troca de comunicação, mesmo que dentro de um sentido inanimado.

Watzlawick et al. (1972) faz menção a que, de maneira geral, se parte de uma suposição gratuita de se acreditar que o outro não somente possui a mesma quantidade de informação que nós mesmos, mas que, ainda, ele deve tirar as mesmas conclusões dessas informações. Dado o elevado número de impressões sensoriais recebidas, uma seleção draconiana se impõe para que os centros superiores do cérebro não sejam tomados por informações não pertinentes. Mas a escolha entre o essencial e o não pertinente varia de indivíduo para indivíduo e é determinado por critérios que, de forma geral, fogem ao domínio da consciência. A partir daí, pode-se acreditar que a realidade é a que nós próprios fazemos. Pode-se apenas conjecturar que, na raiz desses dilemas, se encontra a convicção solidamente estabelecida que exista uma só realidade, o mundo tal como eu o vejo.

#### **2.1.4 - A estrutura da interação humana**

Segundo Deetz (2001), pode-se considerar a interação como um sistema, e a Teoria Geral dos Sistemas permite compreender a natureza dos sistemas em integração. Ela não é somente uma teoria dos sistemas biológicos, econômicos ou mecânicos. Essas teorias têm tantos pontos em comum que se desenvolveu uma teoria mais geral que estrutura essas analogias e isomorfismos formais.



Antes de definir as propriedades particulares de um sistema, deve-se sublinhar que a variável tempo, manifestamente tão importante, deve fazer parte integrante desses estudos. As seqüências de comunicação não são unidades anônimas respondendo a uma lei de freqüência, mas são a própria matéria de um processo em curso e onde a ordem de inter-relações, em certo período de tempo, faz a diferença, ou seja, a idéia de uma certa duração está contida num sistema. Pela sua própria natureza, um sistema é constituído por uma interação, o que quer dizer que antes de poder descrever um de seus estados ou uma modificação de estado, se deve produzir uma seqüência de ação e reação.

Pode-se conceituar um sistema como um conjunto de objetos e de relações entre esses objetos e entre seus atributos. Assim, os objetos são os componentes ou elementos do sistema; os atributos são as propriedades dos objetos, e suas relações são o que faz o sistema permanecer junto. Então, se os 'objetos' forem os seres humanos, os atributos que permitem sua identificação no sistema são os seus comportamentos na comunicação. O que importa aqui, não é o conteúdo da comunicação em si, mas o aspecto da relação da comunicação humana. Pode-se, então, definir os sistemas de interação como dois ou mais parceiros procurando definir a natureza de sua relação, ou tentando chegar a um estado de definição.

Com o desenvolvimento da teoria dos subsistemas abertos e hierarquizados, não cabe isolar artificialmente o sistema e seu meio, pois seu ajustamento no interior de um mesmo quadro teórico pode ser expresso da seguinte forma: um organismo vivo, ou um grupo social, não é um conjunto de partes nem de processos elementares, é uma hierarquia integrada e sucessiva de

subtotalidades autônomas. Desta forma, vê-se refletida a metáfora apresentada por Morgan (1996), da visão holográfica, em que é possível visualizar uma organização, na qual as capacidades exigidas no todo estão embutidas nas partes, possibilitando ao sistema aprender e se auto-organizar, assim como manter um sistema completo de funcionamento mesmo quando partes específicas não funcionem bem como o esperado ou tenham que ser removidas do sistema. Continuando dentro desta mesma metáfora, Morgan (1996), segue colocando que o caráter holográfico do cérebro é mais claramente refletido nos padrões de conexão através do qual cada neurônio está conectado com centenas de milhares de outros, permitindo uma multiplicidade de interações, tanto genéricas quanto especializadas.

Desta maneira, de acordo com Watzlawick et al.(1972) e transpondo esta metáfora para a comunicação organizacional, pode-se dizer que os subsistemas podem interagir com outros subsistemas, porque cada membro está engajado dentro de outros subsistemas dialógicos com outras pessoas e com a própria compreensão da vida. Em resumo, os parceiros de uma comunicação têm relações às vezes verticais e às vezes horizontais com outras pessoas de outros sistemas. Conceito muito semelhante pode ser encontrado na metáfora de vínculo ou *linkage*, apresentada por Putnam et al. (2004), onde existe um deslocamento do foco da transmissão para a conexão. Assim, a comunicação é o conector que une as pessoas e configura as organizações como redes de relacionamento; nesta metáfora as organizações não são estruturas com limites fixos. Os interagentes estão entrelaçados por meio de processos que residem nos relacionamentos, e não nos sistemas perceptivos. Assim a relação entre a comunicação e a organização desloca-se

de um sentido de estar contido para um sentido de ser produtivo. A metáfora do vínculo fundamenta a pesquisa sobre papéis de rede, que são posições estruturais de um indivíduo dentro de uma rede.

#### **2.1.5 A comunicação e a modernidade.**

Em um mundo mutante e imprevisível como o nosso, aventurar-se a traçar um esboço do futuro, aproximado ou previsível, é cada vez mais arriscado. Os indicadores são incertos, duvidosos e, com frequência, enganosos e as coordenadas são tão imprecisas que um dos primeiros obstáculos que se apresenta é definir em que ponto nebuloso do tempo e espaço, ou de nossas mentes, começa este futuro que se tenta esboçar.

Talvez o dado mais válido para marcar o limite é que o futuro é incerto. Compreender a passagem de uma cultura material e divisionista que nos precedeu (industrialismo, fordismo, taylorismo) para uma cultura da ciência unitária é realmente importante para marcar as características do nosso “ponto aqui” e descobrir os novos traços que antecipam o futuro.

A visão de futuro que interessa deve ser mostrada em sua totalidade constitutiva e funcional se quisermos acentuar sua intenção pragmática. O fenômeno da comunicação corporativa deve ser entendido a partir dos signos presentes que são portadores de futuro, capturando aqueles que parecem fundamentais.

Segundo Aktouf (1996), uma parte numerosa de nossas empresas não abandonou o modelo industrial de gestão. O paradigma do industrialismo

supõe uma transformação da economia agrária e a aniquilação da oficina de artesanato, com a produção manual ou semi-industrial do modelo único. Nesse contexto, de mudança revolucionária, teve-se que inventar a 'empresa', no sentido moderno do termo. Essa nova concepção de trabalho se sustenta sobre quatro pilares: o capital, a produção, a organização e a administração. A empresa teve que inventar a si mesma, com sua própria estrutura para funcionar bem, para produzir coisas e resultados.

Segundo Dougherty (2004), depois de duzentos anos de industrialismo se passa da empresa de produção à empresa de competição. Aqueles quatro pilares ficaram na estrutura e estão presentes em toda a empresa. Mas ninguém compra um produto ou serviço, ninguém prefere uma marca a outra, motivado por qualquer dos quatros pilares. O novo paradigma da competitividade, a inovação e os valores, os materializam em outros parâmetros, qual seja a identidade, a cultura, a comunicação e a imagem.

São essas bases que fazem as empresas distintas no novo contexto, determinado pela cultura do serviço. As empresas não só devem produzir resultados, mas também valores.

Os pilares do industrialismo estavam edificados sobre uma idéia reducionista da economia porque dela foi mutilado um componente essencial, o social. A cultura de serviços se reposicionou em primeiro lugar nas pessoas. As novas tecnologias restituíram a interação comunicativa em direito e em tempo real, que havia começado com o telefone, o telex, e o telefax e se seguiram com a telemática, o correio eletrônico, internet e robótica, como uma mostra aplicada do movimento que conhecemos como inteligência artificial. A interatividade

técnica recupera a natureza do diálogo, do intercâmbio, a inter-relação e a comunicação ligada a uma ciência das ações humanas.

Nesse contexto, segundo Deetz e Alvesson (2006), emerge a cultura dos intangíveis e o redescobrimto, com ela, dos valores. E, como efeito da sucessão vertiginosa das mudanças, se revela uma nova dimensão, cuja noção procede do campo científico: a dimensão de hipercomplexidade. São condições absolutamente novas, que caracterizam nosso sistema socioeconômico por comparação com aquele que o precedeu.

Pode-se recapitular essas idéias em três pontos de vista distintos, mas convergentes. São os termos que correspondem à visão tecnocientífica, à interpretação econômica e à concepção sociocultural. São três facetas chaves da mesma realidade contemporânea, a que chamamos indistintamente de Era da Comunicação, Economia de Informação e Sociedade do Conhecimento.

Essas três maneiras de designar o mesmo fenômeno constituem o marco no qual se localiza o citado paradigma com seus quatro valores: identidade, cultura, comunicação e imagem. As dimensões tecnológicas, econômicas e sociológicas da época pós-industrial marcam claramente a desmaterialização em favor dos novos valores e a emergência da dimensão da complexidade. A medida da complexidade de um sistema (organizacional, comunicacional, transacional, etc) está ligada ao número de seus componentes, à natureza dos mesmos e à quantidade de interações que tem lugar dentro do sistema-empresa em determinado tempo. E também, em sua inter-relação com o sistema de entorno nesta mesma porção de tempo.

## 2.2. CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Maria Éster de Freitas (1997), as organizações são formatos sociais inseridos em uma sociedade mais ampla e estabelecem uma relação de influência recíproca com esse meio e com o tempo em que elas atuam. Os valores transpostos para dentro das organizações encontram um respaldo, uma legitimação e uma sustentação nos valores culturais dessa sociedade mais ampla, não podendo ser estudados enquanto produções exclusivas das organizações, como se elas atuassem em um vácuo.

Entende-se a cultura organizacional, de acordo com essa autora, como um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Essa conceituação considera que a cultura da organização "exerce o papel de agenciadora de sentidos e significados, atuando diretamente no imaginário, no coração do psiquismo dos indivíduos e desenvolvendo com ele uma relação de cumplicidade entre a organização e os desejos e medos inconscientes dos indivíduos que nela trabalham" (M. E. FREITAS, 1997, p.116)

Quanto mais as referências sociais, culturais e religiosas se fragilizam, mais a insegurança psicológica dos indivíduos se eleva, e mais fortemente eles tendem a se apegar a mensagens e a líderes que lhes garantam um sentido de inteireza, no qual possam se reconhecer e acreditar.

A cultura organizacional é a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/querem aderir, sendo assim, ela também expressa uma visão da organização (imagem atual e/ou futura) e uma visão de mundo existente e a construir; é a cultura organizacional que comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto; é ela que diz quais os valores que são ou não compatíveis com essa construção e a que crenças devem os membros organizacionais se agarrar; é ela, ainda, que determina modelos que devem ser seguidos, aplaudidos, reconhecidos; é ela que define o espaço invisível/visível entre o “Nós/Não-Nós”; é ela, ainda, que dá uma nova estética à linguagem organizacional, exercendo, por exemplo, uma função política através das festas, das comemorações, dos discursos, da celebração dos heróis e mesmo dos ‘desviantes’ adequados. É nesse sentido, do institucional, da ordem, da lei, da marcação territorial e da definição de um ‘mundo’, que podemos dizer ser a cultura um instrumento político.

Tal cumplicidade, resultado dessa idealização e identificação, não é um processo consciente. É óbvio que, quanto mais a organização apóia em ações aquilo que ela diz em palavras, ou seja, quanto maior o grau de coerência entre o que ela faz e o que ela diz de si mesma, maior o envolvimento afetivo e a canalização das energias dos indivíduos para realizar essa missão. É porque as organizações atendem algumas das expectativas que estão lá colocadas, é porque propõem um modo de vida mais ou menos coerente para os indivíduos, que é possível suportar a carga de estresse e o desgaste mental, que a corrida para cumprir esse ideal cobra diariamente, em especial no caso dos executivos de médio e alto níveis.

### **2.2.1 O conceito de identidade organizacional frente à diversidade cultural do público interno.**

Há bem pouco tempo empresas brasileiras iniciaram seus processos de internacionalização. Dessa forma, torna-se imperativa a busca por referenciais da imagem que o país divulga externamente, assim como seus impactos nas culturas organizacionais.

A América Latina é um mercado emergente e a descoberta da região como grande foco de investimento é relativamente recente. Se antes a América Latina era vista como um bloco monolítico, de países com muitas coisas em comum, na verdade ela se apresenta como uma profusão de culturas e comportamentos, inclusive nas diversas nuances do espanhol falado.

Nem sempre é possível levar a mesma filosofia para vários países onde se atua, especialmente se forem culturas muito díspares. Nesse caso, construir a imagem de uma empresa no mercado internacional pressupõe conhecer e adaptar seus conceitos, moldando-os de acordo com o sabor local.

De outro ângulo, observa-se como a antropologia auxilia a comunicação intercultural. Nassar (2005) aponta que jornalistas, publicitários, relações públicas, psicólogos, sociólogos, historiadores e tantos outros profissionais, estão envolvidos com comunicação. Quando se trata de comunicação intercultural, é a antropologia que pode proporcionar uma visão mais rica sobre as culturas. É o que esse autor denomina de 'miscigenação', e seu



entendimento é fundamental para que haja uma convivência positiva com a diversidade.

É fundamental ter um parceiro local para construir junto uma 'comunidade de argumentação', com vistas a estar em sintonia com o pensamento da região ou país. Mesmo com um parceiro, fazer a integração cultural é uma das tarefas mais delicadas para uma organização que pretende ser bem sucedida fora de sua sede.

De acordo com Nkomo e Cox (2006), conclui-se que empresas transnacionais ou organizações engajadas em processos de internacionalização precisam passar pela compreensão da diversidade para elaborar uma identidade corporativa. A pesquisa sobre a diversidade nas organizações pode ser comparada à descoberta de muitos fluxos que se destinam a um reservatório maior de água, mas que não se tem a certeza quanto à natureza verdadeira deste reservatório. Há grande número de áreas de teoria e pesquisa que influenciam o entendimento atual das identidades diversas nas organizações. A vastidão do que pode estar sendo admitido sob a rubrica de diversidade reflete um de seus principais dilemas teóricos: a falta de especificidade de conceito. O estudo da diversidade é deficiente em termos de construção científica e tem extraído grande parte de seu significado atual do trabalho de profissionais nas organizações. Até mesmo o termo 'diversidade' é bastante contestado. As definições presentes de diversidade variam de conceituações restritas a outras excessivamente amplas. Podem-se citar os seguintes exemplos:

- De acordo com Cross et al. (1994), vê-se a diversidade enfocando temas como racismo, sexismo, heterossexismo, classismo e outras formas de discriminação no nível individual, de identidade de grupo e de sistema.

- De acordo com Cox (1993), a diversidade cultural é a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural.

- Segundo Thomas (1991), a diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função, personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, ter ou não um status privilegiado, ser executivo ou não.

- De forma mais ampla, Jackson et al (1993), usam o termo 'diversidade' para se referir às situações em que os atores de interesse não são semelhantes em relação a algum atributo.

Aldefer e Smith (1982), apresentam a teoria das relações intergrupais incrustadas, especificamente para as organizações que explicitamente integram a filiação a grupo de identidade e a filiação a grupo resultante de categorização organizacional. Sua teoria postula dois tipos de grupos existentes no interior das organizações: grupos de identidade e grupos organizacionais.

Grupo de identidade é aquele cujos membros compartilham alguma característica biológica comum, que participam de experiências de vida semelhantes e que estão, atualmente, sujeitos a forças sociais similares e, como resultado, têm visões consoantes do mundo.

Um grupo organizacional é aquele em que os membros compartilham cargos organizacionais comuns, participam de experiências de trabalho equivalentes e, como consequência, têm visões do mundo consoantes.

A filiação ao grupo de identidade antecede a filiação ao grupo organizacional. Assim, a identidade das pessoas nas organizações é uma função de sua filiação ao grupo de identidade e sua filiação ao grupo organizacional.

A teoria das relações intergrupais incrustadas reconhece que os indivíduos não abandonam suas identidades étnicas, raciais ou sexuais quando entram em uma organização. Essa teoria também sugere que a categorização do grupo de identidade sempre será relevante em um contexto organizacional.

Segundo Nkomo e Cox (2006), o fato dos indivíduos terem identidades múltiplas e não uma identidade única contribui para a complexidade da identidade nas organizações. Os indivíduos não são apenas africanos, europeus, coreanos, brancos, negros, mulheres, homens, gerentes de marketing ou gerentes de produção. As identidades se cruzam para criar uma identidade amalgamada. As maneiras pelas quais as identidades interagem são importantes para um contexto organizacional. Assim, o estudo de uma identidade envolve, necessariamente, atenção para com sua interação com outras identidades.

Ao mesmo tempo, deve-se evitar o essencialismo no tratamento da identidade, reconhecendo sua variabilidade. A identidade é construída socialmente e não inata. Pode ser mensurada nominalmente como propriedade objetiva de um indivíduo. Como Hall (1992) enfatiza, a identidade não é estável ou fixa, mas socialmente e historicamente construída e sujeita a contradições, revisões e mudanças. Uma visão de construção social enfatiza o entendimento do processo por meio do qual as distinções de identidade emergem e tornam-se visíveis aos indivíduos e grupos nas organizações.

Segundo Motta (1997), a variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade em relação a outros. Entretanto, é relativamente recente o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho. Não faz muito tempo, todos acreditavam que regras gerais se aplicavam a todas as situações de administração, trabalho e organização, independentemente dos contextos em que eram encontradas.

Entretanto, a questão que permanece se refere ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia culturalmente. Consideráveis diferenças têm sido encontradas nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho, principalmente no que se refere ao trabalho administrativo, pois as situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes de cada indivíduo.

Os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, geram verdadeiros ciclos viciosos de comportamento.

A “Teoria Y” de McGregor vem descrever um ciclo mais benevolente. A confiança dos executivos em seus subordinados é a grande responsável pela consecução de metas e tarefas mais globais sem sistemas de controle e supervisão cerrados. Os empregados, acreditando na confiança depositada, dedicam o melhor de si mesmos ao trabalho, independentemente de estarem sendo observados ou não. A presença e o trabalho constatados pelo administrador levam-no a tornar-se cada vez mais convencido de que pode confiar neles. As atitudes do executivo exercem influência sobre seu próprio comportamento, que, por sua vez, repercute sobre as atitudes e o

comportamento dos trabalhadores, os quais vão reforçar as atitudes e os comportamentos iniciais do administrador (McGREGOR, 1960).

Hofstede (1984), produziu resultados de pesquisa que vieram corroborar e integrar outros anteriores obtidos por diversos pesquisadores. Quarenta países constituem objeto inicial de estudo desse autor, número posteriormente ampliado para 60, dando conta de culturas ocidentais e orientais. Foram pesquisados 160 mil empregados da IBM. Nesses estudos podem-se encontrar significativas diferenças tanto no que se refere a comportamento, quanto no que se refere a atitudes de empregados e executivos de diferentes países, todos trabalhando para a mesma multinacional, sendo que tais diferenças se mostraram consistentes no tempo. A descoberta mais importante de Hofstede refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Normalmente, outros fatores eram tidos como mais importantes como, posição na organização, profissão, idade ou gênero. Tentando fazer um sumário das diferenças mais significativas, ele afirma que os trabalhadores em geral podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas: individualismo versus coletivismo; distância de poder; evitação de incerteza; e masculinidade versus feminilidade.

A segunda dimensão de Hofstede, a distância do poder, refere-se à medida de quanto os participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual de poder. Quando a distância de poder é alta em um país, como é o caso das Filipinas, da Venezuela e da Índia, tanto superiores quanto subordinados têm em mente que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação. Já em países caracterizados pela baixa distância de

poder, tais como Dinamarca e Israel, freqüentemente os empregados saltam níveis hierárquicos a fim de realizar melhor seu trabalho.

A partir deste estudo torna-se relevante para essa pesquisa observar as colocações dos países pesquisados, Argentina e Colômbia, em relação ao Brasil, levando-se em consideração tanto a pesquisa original de Hofstede, quanto a atualização da mesma, realizada 30 anos depois por Tanure (2005), o que será apresentado a seguir.

- 1) índice de concentração de poder – O conceito ‘distância do poder’, desenvolvido por Hofstede (1997) está relacionado com a extensão em que as pessoas acreditam que o poder e o status estão distribuídos desigualmente e ela aceitam ou não essa distribuição desigual do poder, como forma apropriada de organização dos sistemas sociais. Sua pesquisa mostrou que a concentração de poder varia muito entre as diversas sociedades. Os países nórdicos têm baixo nível de concentração, ao contrário dos países latinos em geral, nos quais é maior a diferença entre a pessoa que detém menos poder e a que detém mais. De acordo com Tanure (2005), nas organizações, a distância do poder têm influência na modelagem da hierarquia formal, no grau de centralização e no processo decisório. No Brasil, embora o discurso empresarial tenha evoluído muito e a prática não seja a mesma de anos atrás, marcados por um período de regime autoritário, pode-se analisar até que ponto ainda está presente o poder autoritário do chefe, que depende não apenas de quem faz as regras, mas também da lealdade e da posição ocupadas no mapa do poder.

Nota-se que dos países latinos a Argentina possui o índice mais baixo de distância ao poder (49) e o México o índice mais alto (81).

Nos quadros que são apresentados a seguir, pode-se notar que os países são classificados por sua ordem em um ranking mundial de cerca de cem países pesquisados originalmente e segundo seu índice de pontuação no item apresentado. Quanto mais alto o índice mais o país sobe na classificação segundo a ordem.

Quadro 1 - índice de concentração de poder (Hofstede)

<b>Ordem</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>
14	Brasil	69
17	Colômbia	67
36	Argentina	49

Fonte: Tanure (2005)

De acordo com a atualização feita por Tanure (2005), os números atuais são os seguintes.

Quadro 2 - estudo Hofstede *versus* pesquisa Tanure

<b>País</b>	<b>Estudo Hofstede</b>	<b>Estudo Tanure</b>	<b>Diferença</b>
Argentina	49	46	-3
Brasil	69	75	6
Colômbia	67	58	-9

Fonte: Tanure (2005)

Ao comparar as diferenças dos valores dessa tabela, verifica-se que ocorreram pequenas variações nos países estudados, embora do ponto de vista estatístico, os índices estejam dentro do mesmo *cluster*.

2) Individualismo e coletivismo – Esta dimensão caracteriza a natureza das ligações que os indivíduos estabelecem entre si em uma sociedade. Individualismo é a orientação principal para si mesmo e coletivismo é a orientação voltada, primeiro, para os objetivos e metas comuns. As sociedades individualistas são aquelas onde as ligações entre os indivíduos são fracas, e cada um toma conta de si mesmo e de seu núcleo familiar mais próximo. O coletivismo, ao contrário, caracteriza sociedades nas quais os indivíduos são integrados, desde o berço, em grupos coesos, onde o interesse do grupo prevalece sobre o do indivíduo.

Quadro 3 - índice de individualismo (Hofstede)

<b>Ordem</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>
23	Argentina	46
26	Brasil	38
49	Colômbia	13

Fonte: Tanure (2005)

Neste aspecto cabe incluir a atualização realizada por Tanure (2005) na América Latina, que mostrou que a maior variação no índice de



individualismo, nos últimos 30 anos, ocorreu na Colômbia, subindo de 13 para 51, como mostra o quadro 4.

Quadro 4 - Estudo Hofstede *versus* pesquisa Tanure

<b>País</b>	<b>Estudo Hofstede</b>	<b>Estudo Tanure</b>	<b>Diferença</b>
Argentina	46	42	-4
Brasil	38	41	3
Colômbia	13	51	38

Fonte: Tanure (2005)

Este aumento significativo no grau de individualismo na Colômbia reflete as questões políticas, sociais e econômicas que o país tem passado nas últimas décadas, a descrença no poder público e nas decisões coletivas e mesmo o repúdio da população ao movimento guerrilheiro, notadamente de origem coletivista.

3) Evitação de incertezas – Essa é uma dimensão presente, em maior ou menor parte, em qualquer lugar do planeta, pois o futuro é incerto e temos que conviver com essa realidade. As sociedades desenvolvem três mecanismos para lidar com as incertezas: tecnologia, leis e religião. A tecnologia ajuda a evitar incertezas causadas pela natureza. As regras e as leis procuram evitar as incertezas ligadas ao comportamento das pessoas. E a religião promete um contato com as forças que supostamente controlam nosso futuro e nos ajudam a aceitar as incertezas, oferecendo uma vida após a morte ou a vitória sobre os inimigos.

A ênfase que cada sociedade dá às três formas de transmitir maior segurança – tecnologia, leis, religião – ajuda a definir seu traço cultural original. Isso explica porque alguns países que têm graus parecidos de necessidade de controlar incertezas podem agir de forma tipicamente diferente. O Japão que tem índice elevado (92), apresenta forte tendência a utilizar a tecnologia para enfrentar as ameaças futuras. Portugal (índice de 104) tem-se valido excessivamente de leis, numa atitude preventiva em relação a comportamentos sociais, econômicos e políticos não aceitos por sua sociedade.

Quadro 5 - índice de necessidade de controlar as incertezas (Hofstede)

<b>Ordem</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>
15	Argentina	86
20	Colômbia	80
22	Brasil	76

Fonte: Tanure (2005)

Da mesma maneira apresentada no item anterior, Tanure (2005), realizou uma atualização destes dados após 30 anos, e os resultados podem ser vistos no quadro seguinte.

Quadro 6 - estudo Hofstede *versus* pesquisa Tanure

<b>País</b>	<b>Estudo Hofstede</b>	<b>Estudo Tanure</b>	<b>Diferença</b>
-------------	------------------------	----------------------	------------------

Argentina	86	61	-25
Brasil	76	36	-40
Colômbia	80	44	-36

Fonte: Tanure (2005)

Comparativamente houve uma grande redução nos níveis de evitação de incertezas dos países apresentados, sem dúvida, devido ao retorno do processo democrático e à construção de uma nova mentalidade social.

- 4) O papel do homem e da mulher – Cada sociedade é composta por número aproximadamente igual de homens e mulheres, os quais, no entanto, diferem não apenas biologicamente, mas também em relação ao papel que desempenham. As diferenças biológicas são praticamente as mesmas em qualquer lugar do mundo, mas os comportamentos supostos como ‘femininos’ ou ‘masculinos’ são diferentes. O autor considera que quanto mais fortemente distintos forem esses papéis, mais masculina pode ser considerada a sociedade, predominando ali valores como: o herói é quem executa; realizar é mais importante do que estar; o grandioso é bonito; o pequeno é deplorável; o vencedor é enaltecido e o derrotado merece pouca simpatia; ser agressivo é positivo; e buscar qualidade de vida e relacionamento é secundário.

A sociedade masculina tem como contrapartida a sociedade feminina e descreve o grau em que os países separam os papéis e as expectativas em relação a homens e mulheres.

Assim podem-se observar os números obtidos por Hofstede em sua pesquisa original no quadro 7.

Quadro 7 - índice de masculinidade (Hofstede)

<b>Ordem</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>
12	Colômbia	64
20	Argentina	56
27	Brasil	49

Fonte: Tanure (2005)

Na atualização realizada por Tanure (2005) após 30 anos, os novos resultados são os seguintes.

Quadro 8 - estudo Hofstede *versus* pesquisa Tanure

<b>País</b>	<b>Estudo Hofstede</b>	<b>Estudo Tanure</b>	<b>Diferença</b>
Argentina	56	40	-16
Brasil	49	55	6
Colômbia	64	49	-15

Fonte: Tanure (2005)

A atualização demonstrou que houve pouca diferença nesses índices na América Latina, mas no entanto os países que mais sofreram mudanças foram a Argentina e a Colômbia.

### **2.2.2 Definições e temas culturais**

Segundo Stohl (2001), existe grande diversidade de classificações culturais na literatura, o que é apresentado no quadro 9, com o objetivo de sintetizar esse trabalho e dar uma visão geral algumas das principais dimensões de variáveis culturais que têm sido associadas com importantes práticas da comunicação organizacional. Essas dimensões descrevem as orientações culturais relacionadas às características dos indivíduos, seu relacionamento com o meio ambiente e com seus semelhantes, tipos primários de atividades; e orientação para espaço e tempo.

Quadro 9 – Classificações culturais

<b>Dimensões</b>	<b>Construtos</b>	<b>Impactos causados nas práticas de comunicação organizacional</b>
Orientação para o meio ambiente	Controle/ harmonia/subjugação (TRIANDIS, 1983)	Grau de conforto e uso de tecnologia
Orientação para a natureza humana	- Pessoas são basicamente boas /más/ meio termo (McGREGOR, 1960) - Diferenças sexuais são inatas/aprendidas	- Ênfase no grau de controle e subserviência - Grau de integração das mulheres na força de trabalho
Orientação para o tempo	- Monocrônica/policrônica (HALL, 1976)  -Passado/presente/futuro (KLUCKHOHN & STRODBECK, 1961)	- Grau que as tarefas são concluídas linearmente - Atitudes referentes à mudança e inovação.
Orientação para a comunicação	- Baixo contexto/alto contexto (HALL, 1976)  - Associativo/abstrato (GLENN, 1981)	- Diferentes ênfases nas abordagens verbais ou não verbais; relativa importância das redes nas relações. - Contexto dependente de significados; base emocional x base de informações

Orientação para o espaço	Privado/Público (HALL, 1976)	Demanda por privacidade; arranjo físico de escritórios, espaços abertos x espaços fechados.
Orientação para a autoridade	Alta distância do poder (hierarquizado)/ baixa distância do poder (igualdade). (HOFSTEDE, 1984)	Níveis de hierarquia, aderência à cadeia de comando, respeito por títulos e status, grau de participação do trabalhador.
Orientação para a comunidade	Individualismo/coletivismo (HOFSTEDE, 1984)	Incentivos motivacionais, base de contratação e promoção, tipos de práticas de socialização, grau com o qual a culpa e a vergonha guiam os empregados e gerentes.
Orientação para as metas	- Masculino/feminino (HOFSTEDE, 1984) - Processos/ metas (GLENN, 1981)	- Grau de diferenciação por gênero; grau de assertividade. - Ênfase no aqui e agora
Orientação para a estrutura	- Simples/Complexa (MURDOCK & PROVOST, 1973) - Alto grau de incertezas/baixo grau de incertezas (HOFSTEDE, 1984)	- Grau de diferenciação na hierarquia  - Grau de necessidade quanto a previsibilidade e regras, ambas implícitas e explícitas.

Fonte: Stohl (2001)

### 2.2.3 Cultura organizacional e cultura brasileira

Para Hofstede (1984), o Brasil é uma sociedade coletiva, embora não seja uma das mais coletivistas. O Brasil é, para Hofstede, mais coletivista que o Japão, país geralmente tido como coletivista por excelência; da mesma forma, nosso

país é caracterizado por uma distância de poder muito grande, embora perca para as demais sociedades da América Latina, com exceção da Argentina.

O Brasil também aparece como uma das nações onde é maior a evitação de incerteza, mesmo que apareça com essa característica menos marcada que a maioria dos países ditos mediterrâneos. A posição do Brasil, nesse particular, mostra-se próxima da Itália.

O padrão tradicional passa ao moderno em ritmos diferentes em todas as regiões, mas mesmo as regiões mais progressistas são reduzidas a um reflexo de modernização. Não se trata, segundo Ribeiro (1995), de qualquer resistência cultural à mudança, já que o desejo de transformação renovadora é mais notória característica dos povos novos, entre os quais nos situamos. Segundo Alexandre Freitas (1997), no mundo gerencial, a influência da cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando se analisam os modelos de gestão importados que freqüentemente são implantados em nossas organizações ou trazidos pelas multinacionais. Pelo fato de esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos. Como muitos deles pressupõem mudanças significativas nas organizações, mexem, por uma reação natural de autodefesa, com valores e pressupostos culturais de indivíduos e de sua organização. Muitos desses modelos e práticas gerenciais, portanto, podem fracassar ou ser tímidos em seus resultados, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos de nossa cultura. Cada vez mais, reconhecem que seu sucesso não depende apenas de mudanças nas estruturas da organização, como padrões de autoridade, divisão do trabalho, métodos de controle, formas de

comunicação interna etc., mas dependem fundamentalmente das mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos. Por sua vez, formas de agir e perceber são representações de pressupostos e valores culturais de uma organização. Nessa linha, se desejamos uma mudança efetiva, deve-se centrar nos pressupostos básicos dessa cultura organizacional e, para isso, deve-se entender suas origens.

De acordo com Tanure (2005), existem diversos autores que abordam a relação da cultura organizacional com a cultura nacional. Segundo Schein (1997), culturas nacionais e organizacionais são formadas por pressupostos básicos que criam os valores de nosso cotidiano. Enquanto os pressupostos básicos são pré-conscientes e tidos como certos, os valores são conscientes. Nas organizações, esses valores contribuem para criar parâmetros de como pensar, sentir e agir; por isso, desempenham papel fundamental para o sucesso das organizações. Na verdade, esses valores cristalizam-se em artefatos e criações, aspectos visíveis do nosso dia-a-dia, porém dificilmente decifráveis. Nesse sentido, as organizações são partes de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura. Elas são subculturas de uma sociedade.

Segundo Aktouf (1996), a cultura é um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o imaterial e o material, a infra-estrutura e as superestruturas. É um movimento dialético inevitável entre o que chamamos de material, ou seja, as estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas, as vivências concretas; e o que denomina imaterial, no qual se encontram a vida simbólica e suas representações, ideologias, idéias. Esse mundo imaterial, onde está o conjunto de valores, crenças e símbolos que influenciam o comportamento do indivíduo diante de sua família,



de seu trabalho e de sua organização, é gerado, alimentado e sustentado por elementos materiais. É evidente que as representações e a simbologia de nosso cotidiano são sustentadas e só existem à medida que nascem de um fato concreto das estruturas sociais, das experiências vividas, do mundo material.

Decifrar o complexo 'material-imaterial' da organização, que forma a denominada cultura organizacional, implica estabelecer uma interdependência entre essa cultura de empresa, em termos mais gerenciais, e as estruturas sociais, a história, a formação de seu povo, o inconsciente impregnado no coletivo humano, as leis, a moral, enfim, todos os fatores formadores dos traços de seu povo.

É preciso frisar que não cabe aqui discorrer sobre quão preciso é o nível de influência da cultura nacional sobre cada organização, ou qual é o método ideal para se analisar esta relação. Indiscutivelmente, cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico, de seu mercado. Nesse quadro, a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização.

Motta et al. (2001), revisitando nossa formação histórico-cultural, chama a atenção para o quanto somos influenciados pelo estrangeirismo e o quanto tendemos a ser guiados por referências estrangeiras, sejam elas européias ou norte-americanas. A conduta baseada no estrangeirismo favorece a segregação e dificulta o desenvolvimento de um senso crítico sobre a

implantação de novidades gerenciais. Ela dificulta, portanto, pensar como podemos nos relacionar, valorizando o que nos torna competitivamente diferentes e melhores. Uma vez que o que se torna importante é copiar modelos estrangeiros de se comportar, de administrar, até mesmo de nomear coisas e ações, a conduta de valorização do estrangeiro e de desvalorização do que nos é histórica e culturalmente legado pode impedir o desenvolvimento entre as pessoas de práticas mais aprofundadas, mais críticas e criativas de cooperação, de inovação e de envolvimento. Uma das considerações fundamentais é destacar que a análise de traços culturais de dado país é uma tarefa extremamente difícil de ser realizada e ganha complexidade muito maior quando se tenta relacioná-los com a cultura das organizações, já que estamos inseridos na cultura desse país e sempre carregamos, em nossas análises, nossos preconceitos, nossas experiências culturais.

Ademais, Barbosa (1998) já apontava que:

Todo aquele que se aventure no empreendimento de estabelecer as ligações de culturas com diferentes formas de administrar, terá que criar seu próprio caminho. E esse caminho passa necessariamente por superar minimamente os dilemas de como enquadrar uma análise do significado – as estruturas conceituais que utilizamos para construir a experiência -, que sejam suficientemente abstratas para se constituir numa teoria, mas que, ao mesmo tempo, não se distancie demais do particular e perca o pé da realidade (...). Não é preciso nenhuma fundamentação acadêmica para afirmar que esse empreendimento é uma aventura ambiciosa, não só pela novidade que lhe é intrínseca, mas também pelo tamanho e complexidade da tarefa.

Um último ponto que merece menção diz respeito a um traço comum às diversas culturas latino-americanas, que é identificado por Srour (1998): a não assertividade.

Somos pródigos em elogios, mas sentimos – brasileiros, argentinos e colombianos – grande dificuldade em manifestar com clareza os pontos que merecem crítica em trabalhos ou opiniões alheias, com receio de que tais críticas sejam erroneamente tomadas por ‘pessoais’ e não factuais ou argumentativas.

Isso afeta a comunicação organizacional em todas as direções, notadamente na dimensão que engloba chefe e subordinados e traz feições diferenciadas para o exercício da autoridade.

Em vez de constantemente dar “*feed-back*”, evitando que os problemas e equívocos se acumulem, chefes não-assertivos se omitem, se calam e, pressionados, criticam subordinados em rompantes emocionais.

#### **2.2.4 A questão da autoridade nas empresas brasileiras.**

Segundo Davel e Vasconcelos (1997), as estruturas históricas de cada povo marcam suas trajetórias em todos os níveis, influenciando a forma como os trabalhadores são construídos socialmente e as condições materiais concretas de produção do presente. Existe, assim, uma espécie de rede comunicante no plano da sociedade que estabelece vínculos entre os vários níveis sociais. Não existe país capaz de tecer, por exemplo, relações autoritárias em termos de seu sistema político e, ao mesmo tempo, estabelecer relações democráticas em outros planos sociais, como o do mundo do trabalho ou da família.

A cultura, nesse esquema de análise, não pode ser focalizada como um “poder”, ou qualquer coisa que se possa atribuir aos comportamentos, mas um contexto.

Cultura é um contexto, onde os acontecimentos sociais, as ações, as instituições ou os processos podem ser descritos de forma inteligível e com densidade (GEERTZ, 1989). Pensando sob este viés, chega-se à conclusão de que as condições objetivas nas quais a sociedade brasileira esteve historicamente imersa é que dão inteligibilidade e densidade à compreensão da nação e do povo que somos. Por essa razão, é muito importante uma reflexão sobre certos aspectos de nossa história que influenciaram decisivamente a construção de nosso imaginário social e seus reflexos no mundo organizacional.

Obviamente, toda sociedade produz seus atores sociais. É claro, também, que não basta olhar os atores produzidos pela trajetória de cada povo para se saber quem detém o poder em determinada situação social. A história muda e com ela mudam várias de suas personagens centrais. Entretanto, as condições objetivas de reprodução da sociedade brasileira permitiram que suas relações sociais também se reproduzissem de forma pouco modificada.

Analisando o mundo do trabalho no Brasil sob essa perspectiva, vê-se que as formas de dominação surgidas alimentam-se sobretudo desse imaginário. É nele que vamos encontrar explicações para vários fenômenos contemporâneos. É nele que se enxergam os vínculos que permitem um exercício de uma autoridade que não poderia ser encontrada em qualquer outra sociedade.

2.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO – Integrando culturas através da comunicação.

### **2.3.1 A necessidade da diversidade na comunicação organizacional**

Um ponto relevante concernente à questão da comunicação organizacional dentro do conceito da diversidade e da internacionalização foi apresentado por Adler (1997), como a projeção da similaridade. Segundo essa teoria, constata-se que as pessoas acreditam que as outras são sempre mais similares a elas do que na verdade o são. Projetar similaridades reflete um processo comum e natural. Professores americanos pediram que gerentes de quatorze países descrevessem as metas e as rotinas de trabalho de seus colegas de empresa em outros países, em todos os casos os gerentes descreveram essas atividades como muito mais parecidas com as suas do que na realidade eram. Projetar similaridades envolve assumir, imaginar e perceber similaridades quando existe diferença. Projetar similaridades representa um processo prejudicial para as pessoas envolvidas em situações de comunicação intercultural. Desta forma se assume que existe apenas uma maneira de ver o mundo, o que ocasiona mal entendidos constantes. É normal ver-se no ambiente organizacional comentário do tipo: “Eu o entendo perfeitamente, mas ele não consegue me entender”. Esse exemplo demonstra claramente o tipo de distorção sofrida no processo de comunicação.

A comunicação intercultural efetiva só é possível, no entanto, se os gestores ligados a negócios globais não tratarem a comunicação do mesmo modo que

os gestores domésticos. Primeiro os gestores globais devem saber que nada sabem e devem assumir as diferenças até que as similaridades sejam provadas, ao invés de assumir as similaridades até que as diferenças fiquem provadas.

Segundo Adler (1997), o processo de implementação de uma identidade globalizada e sinérgica deve ser cuidadoso. Antes de os membros da organização entenderem as necessidades de mudança baseados nesse pressuposto, eles devem desenvolver um autoconhecimento cultural, assim como o conhecimento das outras culturas envolvidas. Sem o conhecimento de algumas dessas dinâmicas envolvidas, muitas propostas de mudança e interação podem parecer absurdas. Com o aprofundamento do conhecimento cultural a organização pode resolver problemas e implantar mudanças que levem a empresa a cumprir seus objetivos com mais eficiência.

Dessa maneira, pode-se concluir que a diversidade causa problemas de comunicação. Ela torna a comunicação mais lenta quando os membros da organização não falam um mesmo idioma. Em grupos lingüísticos diversos alguns membros têm que se comunicar constantemente em um idioma estrangeiro ou fazer uso de intérpretes. Em ambos os casos a velocidade e a qualidade da comunicação ficam reduzidos e a chance de erros aumenta se comparada a equipes de pessoas nativas de um mesmo idioma.

Equipes de diferentes culturas, em geral, discordam de muitos significados, como a causa de eventos, a determinação de evidências admissíveis, a relevância de uma informação específica, e possíveis conclusões que podem se desenhar. Em alguns casos, os desentendimentos permanecem implícitos

ou camuflados, pois membros assumem que suas interpretações são similares quando na verdade o que acontece é o contrário.

### **2.3.2. A comunicação intercultural no ambiente global.**

De acordo com Stohl (2001), a transformação e convergência do padrão organizacional doméstico para o global têm sido descritas de diversas formas. Até mesmo termos como: multinacionais, internacionais e globais, são usados com significados diferenciados. Por exemplo, Bartlett e Ghoshal (1989) classificam os termos multinacional, global, internacional e transnacional para descrever o grau em que as estratégias, as metas e o controle organizacionais são desenvolvidos e mantidos pelas matrizes das empresas. Adler e Ghadar (1990), por outro lado, classificam os termos doméstico, internacional, multinacional e global, de acordo com o grau das atividades organizacionais, tanto estruturais quanto estratégicas, já incorporando uma visão global.

Segundo Stohl (2001), apesar dessas diferenciações, cada classificação é baseada em respostas similares na medida em que originadas por contingências também similares.

No quadro 10, apresenta-se a composição/ descrição/perfil de cada um dos cinco tipos de organização, como descritos na literatura: doméstica, multicultural, multinacional, internacional e global. Essas descrições estão baseadas na predominância de uma única identidade cultural nacional; na importância de uma orientação e perspectiva internacional; na legitimização da autoridade múltipla; no tipo de estrutura organizacional; no modelo de gestão

ideal, e na natureza interconectada das interações através da diversidade cultural dos grupos.

Quadro10 – Descrição dos tipos de organização

	Doméstico	Multicultural	Multinacional	Internacional	Global
Orientação nacional predominante	Identificação com um país e cultura dominante; reconhecimento gerencial de apenas uma cultura no local de trabalho.	Identificação com um país; reconhecimento de alguns padrões gerenciais voltados a uma força de trabalho com diversidade cultural.	Identificação com uma nacionalidade, porém atuando em vários países. gerenciamento de uma força de trabalho multicultural.	Identificação com um ou mais países, com atributos culturais distintos; os públicos de interesse representam diversos interesses nacionais	Identificação com o sistema global, transcendendo os limites nacionais, organizações sem fronteiras;
Importância percebida da orientação internacional	Nenhuma	Muito pouca importância	Importante	Extremamente importante	Dominante
Orientação para subsidiárias ou outras unidades culturais	Paroquial: Não há outra voz dominante além da cultura local	Etnocêntrico: autoridade localizada com a cultura predominante do grupo, qualquer acomodação a outra cultura fica no nível micro e interpessoal	Policêntrico: autoridade oriunda do país dominante atuando nas subsidiárias, controle centralizado, pouca comunicação entre subsidiárias.	Regiocêntrico: base geográfica regional para gestão e desenvolvimento de pessoas, interdependência através de regiões.	Geocêntrico: dispersão, interdependência e contribuições diferenciadas integrando as operações globais. Desenvolvimento de pessoal e gestão do conhecimento globalizados.
Estrutura	Hierarquizada, tradicionalmente burocrática, estruturas matriciais e centralizadas	Equipes de trabalho, tendência a hierarquização, centralização	Centralizado com subsidiárias locais, onde se empregam as mesmas estratégias da matriz.	Hierarquia compartilhada localmente, divisões internacionais que integram as atividades globais, algumas decisões são descentralizadas	Descentralização do processo decisório, compartilhamento de responsabilidades. Matriz e subsidiárias se vêem como parte de uma entidade orgânica e global. Estratégias globais.
Modelo de gestão	Monocultural: as diferenças culturais são ignoradas.	Dominância cultural: é esperado que as diferenças culturais sejam acomodadas através da assimilação pela cultura dominante	Compromisso cultural: diferenças são reconhecidas e em alguns casos aceitas, mas a cultura dominante prevalece.	Sinergia cultural: trabalho conjunto para construção de uma terceira cultura específica	Integração cultural: reconhecimento de diversas culturas e condições de negócios.
Nível de interação	Importação/exportação. Possibilidade de enviar	Importação/Exportação. Possibilidade de enviar representantes ao	Comunicação intercultural com a força de	Comunicação intercultural com a força de	Redes de comunicação globais.



internacional	representantes ao exterior	exterior; comunicação intercultural com a força de trabalho	trabalho, gestores, clientes, autoridades.	trabalho, gestores, clientes, autoridades.	Comunicação intercultural com a força de trabalho, gestores, clientes, autoridades.
---------------	----------------------------	---	--	--	---

Fonte: Stohl (2001)

### **2.3.3 A multidisciplinaridade na comunicação intercultural**

Segundo Bastos (2001), a terceira vertente de desenvolvimento dos estudos cognitivos define-se pela busca, especialmente por parte da Psicologia, da Lingüística e da Antropologia, por incorporarem, no modelo de mente, a dimensão sociocultural, minimizada pelo paradigma de processamento de informação. Uma atenção que não leva em conta apenas aspectos sintáticos, mas também os semânticos, recuperando o papel do significado, o que se coaduna com a crescente importância do fenômeno da linguagem e com a ênfase no papel da cultura e da sociedade na construção da mente humana.

Zarifian (2001) indaga como a comunicação entre as pessoas na organização pode ser aperfeiçoada. A comunicação na empresa é e continuará a ser uma questão difícil. Em primeiro lugar, porque formas muito diferentes e contraditórias de comunicação convivem na empresa. Em segundo lugar, porque a empresa incorpora relações de subordinação e formas hierárquicas que tendem, constantemente, a instrumentalizar a comunicação, de modo que se faça dela um simples instrumento do exercício de um poder de coerção sobre os trabalhadores.

Algumas organizações brasileiras, a exemplo de Pão de Açúcar, Camargo Corrêa, Votorantim, Vale do Rio Doce, Ambev, Natura, Embraco, Petrobras e

etc., estenderam suas atividades para o exterior, vivendo as primeiras experiências com comunicação intercultural.

#### 2.4 A COMUNICAÇÃO COMO CONDIÇÃO PARA POSSIBILITAR A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.

Segundo Von Krogh et al (2001), a capacitação para o conhecimento inclui, necessariamente, a facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento local em toda organização ou além das fronteiras geográficas e culturais. O processo depende de um novo sentido de conhecimento e solicitude emocional na organização, enfatizando a maneira como as pessoas tratam umas as outras e estimulando a criatividade.

O sucesso final da criação do conhecimento depende da maneira como os gestores e outros membros da organização se relacionam ao longo de diferentes fases do processo. Embora isso possa parecer óbvio, poucas empresas, até hoje, converteram os relacionamentos em prioridade. É até possível que, na declaração de missão, se refiram ao comprometimento com um ambiente de trabalho 'solícito', mas na maioria dos casos, não se praticam as próprias afirmativas, muitas vezes porque a linguagem da solicitude, do relacionamento e da capacitação talvez lhes pareça alienígena no ambiente de negócios. Ninguém negaria que a arena global é mais competitiva do que nunca. Mas, ironicamente, as empresas talvez precisem reverter essa atitude, a fim de preservar a própria competitividade a longo prazo.

Segundo os autores acima, é importante que a empresa considere alguns fatores.

Primeiro: considerar o conhecimento local dos lugares onde atua, pois as pessoas justificam a veracidade de suas crenças com base em observações do mundo, essas observações por sua vez, dependem de um ponto de vista único, da sensibilidade pessoal e da experiência individual. Portanto, quando se cria conhecimento, interpreta-se uma nova situação, desenvolvendo crenças comprovadas e comprometendo-se com elas. Conforme essa definição, o conhecimento é uma construção da realidade, e não algo verdadeiro de maneira abstrata ou universal. A criação de conhecimento não é simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irreduzível, que não se reproduz com facilidade. Talvez envolva sistemas de sentimentos e crenças dos quais, às vezes, nem sempre se está consciente.

Segundo: algumas formas de conhecimento podem ser colocadas no papel, formuladas em orações e períodos ou expressas por meio de desenhos. No entanto, outras formas de conhecimento se vinculam a sentidos, a capacidade de expressão corporal, a percepção individual, a experiências físicas, a regras práticas e a intuição. Em geral é muito difícil descrever conhecimento tácito para os outros. Embora, intuitivamente, a idéia de conhecimento tácito faça sentido para a maioria das pessoas, os gerentes muitas vezes enfrentam dificuldades em dominar o conceito no nível prático. Admitir o valor do conhecimento tácito ou descobrir como utilizá-lo é o principal desafio da empresa criadora do conhecimento, exigindo conversação ampla e bons relacionamentos pessoais.

Terceiro: A eficácia da criação do conhecimento depende de um contexto capacitante, que significa um espaço compartilhado que fomente novos relacionamentos. Tal contexto organizacional pode ser físico, virtual, mental, ou

mais provavelmente os três. Essa definição de contexto se relaciona com os dois pontos anteriores: o conhecimento é dinâmico, relacional e baseado na ação humana, depende da situação e das pessoas envolvidas, e não de verdades absolutas e de fatos tangíveis. O fator essencial a ser lembrado pelos gestores é que o conhecimento, ao contrário das informações e dos dados, depende do contexto (NONAKA et al.,2000).

Desta forma, pode-se concluir que a comunicação exerce um papel altamente estratégico se vista como fator capacitante e se suficientemente considerada dentro destes padrões apresentados. No entanto, o que se pode constatar pela observação em grande parte das organizações é que a comunicação assume um papel operacional, relacionado apenas a veicular conhecimentos explícitos no sentido empresa-empregado e não um papel estratégico na criação de ambientes propícios e no gerenciamento de canais de comunicação, que incitem o desenvolvimento do conhecimento e a transformação do conhecimento tácito em explícito.

De acordo com Von Krogh et al. (2001), por enfatizar o lado humano e a boa comunicação, tal abordagem é capaz de exercer forte impacto positivo sobre a qualidade do novo conhecimento, sobre sua velocidade de criação, sobre a satisfação dos empregados, sobre a imagem corporativa e sobre os relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros estratégicos. Tais resultados são mais difíceis de mensurar do que margens ou estoques, mas essas melhorias intangíveis são capazes de criar vantagens competitivas e, em última instância, influenciar os resultados financeiros.

### **2.4.1 As principais barreiras e paradigmas organizacionais**

A partir do raciocínio de Von Krogh et al. (2001), em qualquer organização, enfrentam-se quatro grandes barreiras à justificação nos contextos grupais: (1) necessidade de linguagem legítima; (2) histórias organizacionais; (3) procedimentos; e (4) paradigmas da empresa. A exemplo das barreiras ao conhecimento individual, as barreiras organizacionais geralmente decorrem de tendências humanas naturais. Mas, às vezes, essas barreiras são reforçadas ainda mais por atitudes gerenciais equivocadas em relação ao conhecimento, sobretudo quando se trata de procedimentos e de aceitação de paradigmas organizacionais limitados.

Primeiramente, a linguagem é crucial para o aprendizado e para a reflexão individuais. No entanto, para fins de compartilhamento dos próprios conhecimentos, é preciso explicitar o conhecimento tácito por meio de uma linguagem comum, aceitável por outros membros da comunidade e pela empresa em geral. A questão é que alguns conhecimentos pessoais podem ser expressos apenas mediante o uso de palavras que talvez sejam estranhas a outros membros da organização. De fato, o reconhecimento de novas oportunidades de negócios talvez exija vocabulário inovador.

A última barreira à criação do conhecimento merece atenção especial dentro do escopo deste trabalho, pois é fundamental e também bastante abrangente: São os paradigmas da empresa. A intenção estratégica, as declarações de visão e missão, e os valores essenciais constituem os paradigmas ou a visão de mundo da empresa. Os paradigmas se tornam arraigados em qualquer organização, definem os temas abordados em reuniões gerenciais, a

linguagem utilizada, as histórias narradas e as rotinas adotadas. Os paradigmas influenciam até mesmo os objetivos mais prováveis das pesquisas dos empregados (informações sobre concorrentes, levantamentos entre clientes ou estudos sobre fornecedores), além da maneira como os resultados são interpretados.

#### **2.4.2 As principais armadilhas**

Seguindo Von Krogh et al (2001), pode-se dizer que a atual polaridade das iniciativas de gestão do conhecimento talvez induza a crença de que muitas empresas estão enfrentando de maneira construtiva as barreiras à criação do conhecimento. No entanto, é muito mais fácil falar sobre o conhecimento do que, de fato, agir conforme o discurso.

A ênfase em quantificar até mesmo as informações menos significativas, a obsessão pelas ferramentas de medida e o uso de terminologia que talvez limite o livre fluxo de idéias, a rigidez dos procedimentos vigentes e o pressuposto excessivamente generalizado de que é possível controlar o conhecimento, todos reforçam, em vez de demolir muitas das barreiras apresentadas.

Se o conhecimento for o mesmo que informação, - e não é - boa parte da atual gestão do conhecimento faz sentido. A tecnologia da informação, como implementada por várias empresas, converte-se no principal capacitador, justificando-se investimentos vultosos. Os sistemas de informação, em conjunto com recursos de videoconferência e teleconferência, por exemplo, vão além

das soluções clássicas de *groupware*, ajudando a difundir o conhecimento em toda a empresa.

A questão aqui não é de relevância, mas de categorização. Em muitas abordagens a gestão do conhecimento, informação e conhecimento são equivalentes. Assim, denotando alto grau de miopia, a gestão do conhecimento tem sido interpretada como simples gestão da informação.

Muitas iniciativas em gestão do conhecimento se baseiam nos mesmos pressupostos. Mas não estabelecem a distinção fundamental entre informação e conhecimento, nem levam em conta o envolvimento de diferentes estilos e funções gerenciais. Informação é dado contextualizado, relaciona-se com outros dados (ALLEE, 1997). Determinado indivíduo, por exemplo, constata diferenças ao ler um novo documento e compará-lo com outros documentos. Informação tem a ver com significado, e constitui a base do conhecimento. No entanto, o conhecimento vai um passo a diante: abrange as crenças de grupos ou indivíduos, e se relaciona intimamente com a ação. Crenças, comprometerimentos e ações não são captados e representados da mesma maneira como as informações. Além disso, nem sempre o conhecimento é detectável; cria-se espontaneamente, por vezes da forma mais imprevisível. Portanto, é difícil armazenar conhecimentos e transferi-los por meios eletrônicos de uma para outra parte da organização.

Parece que a comunicação das empresas ainda tem atuado muito mais representando e apoiando este papel de trabalhar no universo das informações do que propriamente no mundo da geração do conhecimento. Parece claro que, à medida que a comunicação migrar para trabalhar sob a ótica de uma

fomentadora de ambiente formador de conhecimento, estará realmente assumindo seu papel estratégico dentro das organizações.

As habilidades humanas que impulsionam a criação de conhecimento têm muito mais a ver com relacionamentos e com construção de comunidades do que com bancos de dados, e as empresa precisam investir em treinamento que enfatize o conhecimento emocional e interação social.

### **2.4.3 Por que o contexto capacitante é fundamental**

Para Von Krogh et al. (2001), a criação de conhecimento exige muito dos relacionamentos na organização. Para compartilhar o conhecimento pessoal, os indivíduos devem confiar em que os outros estejam dispostos a ouvir e a reagir as suas idéias. Os relacionamentos construtivos criam condições para que as pessoas partilhem seus *insights* e discutam com liberdade suas preocupações.

O pré-requisito da convivência é a alta solicitude nos relacionamentos organizacionais. Compartilham-se experiências por meio da empatia ativa. A confiança entre os participantes facilita a manifestação dos aspectos emocionais das experiências. Os participantes ajudam-se uns aos outros na descoberta de novos meios de transferir e compartilhar experiências, são lenientes nos julgamentos, defendem com coragem suas idéias e oferecem críticas construtivas uns aos outros. Poucos filtros forçam a explicitação do conhecimento; assim, o compartilhamento do conhecimento tácito dentro da organização é produto da solicitude.



Para reforçar a empatia ativa, deve-se levar em conta duas iniciativas. Primeiro, enfatizar o comportamento de ouvinte nos membros da organização, inclusive investindo em treinamento. Neste ponto pode-se considerar o quanto os programas de relacionamento com o público interno das empresas têm realmente assumido esta estratégia e quanto detêm de controle desta situação. Segundo, os membros da organização devem aprender a valorizar as tentativas de empatia em situações propícias, isto sem desconsiderar que a empatia ativa deve se transformar em elemento integrante do sistema de valores da empresa criadora de conhecimento, como componente essencial do contexto capacitante.

#### **2.4.4 A importância de uma visão do conhecimento**

De acordo com Von Krogh et al. (2001), a visão do conhecimento deve comunicar a todos os *stakeholders* o tipo de conhecimentos e valores a serem buscados pela empresa. Esse tipo de comportamento e de sinalização abrirá novas oportunidades. A empresa talvez atraia talentos de muitos países diferentes, dentro do princípio de globalização, e de diferentes áreas de atuação, parceiros de alianças de vários setores e localidades, novas tecnologias ou novas fontes inovadoras de financiamento. A visão também poderá sinalizar para os fornecedores e os clientes o que devem esperar da empresa a longo prazo e como poderiam contribuir para a concretização das expectativas.

Os gestores devem investir não só em soluções de tecnologia da informação como no desenvolvimento de valores de relacionamento entre membros da

organização. Apenas mediante boas interações pessoais promove-se o compartilhamento do conhecimento tácito, tornando-o disponível para um grupo mais amplo de pessoas e criando um contexto capacitante geral. Quando os relacionamentos são fortes e positivos, os membros da organização se empenham naturalmente na procura de áreas onde se necessite de seus conhecimentos e competências, contribuindo, assim, para a redução dos custos totais com pesquisa. Mas se a solicitude for baixa na organização, nenhuma infra-estrutura ou rede de computadores, por mais sofisticadas que sejam, assegurará a livre disponibilidade dos conhecimentos.

#### **2.4.5 O real papel da comunicação no gerenciando das conversações**

“Tampouco converso apenas com aqueles que pagam, mas qualquer um, seja rico, seja pobre, pode perguntar-me, responder-me e ouvir minhas palavras.”

Sócrates, em “Apologia”, de Platão

Von Krogh et al. (2001), apontam que, em verdade, o advento do pensamento filosófico ocidental decorreu das conversas dos gregos antigos, na forma de diálogos. Os textos de Aristóteles e Platão geralmente são relatos de conversas entre representantes de vários pontos de vista. Longas conversas sobre beleza, amizade, morte e outros tópicos oportunos, além de argumentos e contra-argumentos são expostos aos leitores. Todo processo de criação do conhecimento fica, desta maneira, escancarado e submetido à avaliação dos que pretendem compreender a evolução de tais temas.

No ambiente de negócios, as conversas ainda são o meio propício para a criação do conhecimento social. De um lado, ajudam a coordenar as ações e *insights* individuais. O esboço de nova estratégia, a elaboração da visão do conhecimento e a justificação das crenças sobre o sucesso de um novo produto ou serviço requerem conversas com outras pessoas. De outro, as conversas funcionam como um espelho para os participantes. Quando o grupo considera inaceitável certo comportamento individual, os membros refletirão sua reação por meio da linguagem corporal, de comentários corretivos, e assim por diante. À medida que evoluem as idéias em discussão, o mesmo ocorre com as regras para a condução das conversas. As boas conversas exigem ritmo e etiqueta para a obtenção do tipo de *insights* mútuos já analisados. Contudo, as habilidades de conversação frequentemente parecem uma arte perdida nos atuais círculos gerenciais, incluindo os tratamentos dispensados pelas empresas atuais a sua comunicação direta com os membros da organização.

Ainda que as conversas que inspiram a criação de conhecimento exijam vários integrantes socráticos como: abertura, paciência, capacidade de ouvir, experimentação de novos termos e conceitos, polidez, formação de argumentos convincentes e coragem, as conversas nas organizações estão carregadas de objetivos ocultos, de vendas de temas, de defesa de interesses e atitudes, de arrogância e intimidação. Apesar de sua importância para o sucesso a longo prazo dos negócios, as habilidades de conversação não são, em geral, parte da capacitação gerencial nas escolas de negócios.

#### **2.4.6 Objetivo das conversas: da confirmação à criação do conhecimento**

Segundo a exposição de Von Krogh et al. (2001), as conversas nas organizações geralmente apresentam dois objetivos básicos: confirmar a existência e o conteúdo do conhecimento ou criar novos conhecimentos.

O primeiro objetivo é o mais comum no atual ambiente empresarial. As conversas para a confirmação de conhecimento são relativamente nítidas. Elas se concentram no presente, em fatos, na realidade concreta. O escopo e o impacto dos temas discutidos são muito limitados. O objetivo é, sobretudo confirmar o conhecimento explícito. Além disso, os conceitos usados nas conversas já existem e estão justificados. Qualquer modelo ou protótipo necessário já está disponível, e o conhecimento em questão estará limitado a situação específica da conversa.

Tais conversas confirmam e ratificam as competências estabelecidas, e possibilitam a solução eficaz de problemas.

Contudo, quando a criação de novo conhecimento é o objetivo do intercâmbio, a simples confirmação do conhecimento existente não é suficiente. Falta uma base de conhecimento sólida sobre a qual estabelecer as competências, se ela ainda não foi criada. Em tal situação, não se dispõe de fatos sólidos ou modelos explícitos para indicar se o participante está certo ou errado. O objetivo é a construção, não só, de novos conhecimentos, mas também de nova realidade. O foco é o futuro, ou conhecimento do que deve ser um novo produto, serviço, ou processo interno.

#### **2.4.7 Quatro princípios norteadores das boas conversas**

Von Krogh et al. (2001), colocam duas perguntas instigantes. A primeira, por que as práticas de conversação são tão rudimentares na maioria das empresas? A segunda, por que os gestores, com tanta freqüência, frustram a criação de conhecimento social logo no nascedouro, por meio de mensagens e ordens que interferem no processo?

Seguindo o mesmo raciocínio, presumem que a interferência seja uma questão de mal-entendido e não de má-fé, considerando-se prioritária a identificação de alguns princípios norteadores do gerenciamento de conversas:

1) Estimular efetivamente a participação – As conversas para a criação de conhecimento precisam abranger pessoas com grande variedade de antecedentes, em termos de educação, idade, habilidades profissionais e atribuições funcionais. Ao promover ampla participação, os gerentes podem ajudar a desencadear a criatividade em toda a organização. Contudo, antes da liberação de todo esse potencial, eles devem não só fazer com que as pessoas conversem umas com as outras como também fornecer-lhes bons motivos para que preservem o entusiasmo das conversas. Assim, a primeira atribuição do gerente de conversas é estabelecer pontos de entrada para todos aqueles cuja participação é desejável. Os gerentes podem criar pelo menos dois pontos de entrada para o acesso às conversas: primeiro, encorajar a participação, deixando claro, desde logo, o objetivo de criar conhecimento; e segundo, garantir que os ritos de entrada são justos e de fácil compreensão.

Os rituais das conversas se tornam ainda mais complexos se consideradas as diferenças culturais entre participantes, por isso, em uma empresa globalizada, é preciso que todos os detalhes estejam claros e seja gerenciados.

## 2) Definir regras de etiqueta para as conversas.

As conversas criadoras de conhecimento dependem não apenas do que está sendo dito, mas também da maneira como se diz. Não se trata de uma questão de regras ultrapassadas de cortesia, mas sim de assegurar a interconexão das diferentes contribuições. Dessa forma, algumas regras úteis são:

- Evitar ambigüidades desnecessárias.
- Evitar intimidações.
- Evitar o exercício da autoridade.
- Evitar encerramentos prematuros.
- Ser breve.
- Ser ordeiro.
- Ajudar os outros participantes a serem corajosos.
- Não fazer afirmações falsas de maneira consciente.

## 3) Editar as conversas de maneira apropriada

Nas conversas criadoras de conhecimento, o material de trabalho dos participantes é a argila do conhecimento tácito. A argila é modelada à medida que os interlocutores imprimem no conhecimento tácito novas formas de expressão ou propõem novos temas para discussão, para finalmente chegarem a novos conceitos. Quando uma conversa criadora de conhecimento já produziu muitos conceitos, com diferentes graus de qualidade, esse repertório deve ser reduzido àqueles com maior potencial

A questão gerencial aqui, é fazer as incisões certas, no momento certo. No começo do processo de criação de conhecimento, o excesso de edição ou intervenção pode bloquear a conversa, embora, em outros momentos, as intervenções adequadas talvez preservem a evolução do processo. Também é possível que as conversas se detenham por muito tempo abordando um mesmo tópico de discussão, tornando-o enfadonho. Nesses casos, se a equipe gerencial deixar de lado os pontos fortes competitivos e concentrar-se nas competências essenciais, a conversa pode reenergizar-se e produzir novos conceitos interessantes.

#### 4) Fomentar a linguagem inovadora

A linguagem de uma empresa representa um de seus mais importantes recursos. Com efeito, a empresa criadora de conhecimento vive de sua linguagem. Não haverá inovação sem um novo conceito, traduzido em linguagem que transmita seu significado. Muitas organizações modernas reconhecem esta realidade e fazem afirmações claras a seus *stakeholders* quanto à importância da linguagem.

A linguagem é meio de expressão das observações das pessoas a respeito do mundo, e tais manifestações são necessárias à criação de conhecimento. Portanto, para gerar conceitos inovadores, a linguagem precisa ser notavelmente dinâmica durante o processo de criação de conhecimento. Os participantes não só devem falar com franqueza e honestidade, mas também devem permitir que os termos utilizados sejam lúcidos, vívidos, tolos e nem sempre “corretos”. Sob o aspecto gerencial, o fomento da linguagem inovadora durante as conversas ajudará a atribuir novos significados a conceitos e termos

bem conhecidos, bem como inspirará a criação de novos termos existentes ou com significados inteiramente novos.

Uma técnica visual para instigar as conversas criadoras de conhecimento envolve um desenho de círculos de significado, onde o processo progride em quatro estágios: (1) uma nova metáfora ou analogia leva a novo conceito; (2) o novo conceito deflagra conversas sobre seu significado na prática, gerando novas interpretações; (3) o círculo de significados se comprime gradualmente, e suas fronteiras se tornam mais visíveis; (4) o círculo se estreita ainda mais, representando a compreensão e a concordância compartilhada do grupo sobre o novo conceito.



### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA**

A estratégia adotada foi o estudo de caso, já que, em geral, ele representa uma boa escolha quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se ainda destacar a boa opção pelos estudos de caso onde for necessário compreender fenômenos sociais complexos (YIN, 2005). Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

#### **3.2 TIPO DE PESQUISA**

A pesquisa empreendida é descritiva, embora precedida de uma fase exploratória, pois, em seu início, foram levantadas informações e materiais disponíveis sobre o tema, investigando, na própria sede da Petrobras – Área Internacional, aspectos preliminares que trouxeram mais conhecimento do assunto pesquisado e da realidade tanto da empresa brasileira como de suas atividades na Argentina e na Colômbia. A pesquisa é descritiva porque se limita a mostrar as práticas de comunicação adotadas nas Unidades pesquisadas e a percepção dos empregados em relação à cultura e imagem organizacionais, bem como o nível de integração cultural.

Quanto aos meios, de acordo com Vergara (2005), a pesquisa é, em primeiro lugar, uma pesquisa de campo, pois se trata de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno e inclui entrevistas, aplicação de questionários, observação e uso de instrumentos gráficos projetivos (desenhos).

É também documental, pois lança mão de informações contidas em documentos internos da empresa estudada, tais como pesquisas de clima e diretrizes de comunicação organizacional.

Além disso, foram utilizados todos os meios disponíveis de informações publicados pela empresa com acesso irrestrito, como jornais e revistas internos, relatórios anuais, sites, etc.

### 3.3 ESCOLHA DA EMPRESA E DOS SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa são os empregados da Área Internacional da Petrobras lotados nas Unidades situadas na Argentina e Colômbia, em vários níveis hierárquicos.

O plano de pesquisa utiliza uma amostragem intencional (PATTON, 2002), onde foram ouvidos preferencialmente:

- os gerentes gerais das unidades;
- os gerentes executivos operacionais (quando possível);
- os gerentes de comunicação; e
- os empregados diretamente ligados ao processo da comunicação (equipe de comunicação).

Para os demais empregados, foi utilizada uma amostragem probabilística por tipicidade, onde, em cada unidade, foram formados grupos variados, dependendo da atividade e do número de empregados envolvidos.

As diretrizes adotadas para a seleção destes entrevistados seguiram o seguinte critério:

A - Gêneros: na medida do possível, foi mantida a proporcionalidade entre sexos existente nas Unidades.

B - Cargos: A proporcionalidade foi mantida também nos diversos níveis hierárquicos. No entanto, a representatividade é vital para a amostra: assim, nenhuma categoria foi excluída, daí porque foram entrevistados: secretárias, recepcionistas, auxiliares gerais, técnicos e pessoal de nível superior.

C - Tempo de empresa: aproximadamente metade dos entrevistados têm mais de dois anos de contrato. O caso da Argentina foi uma exceção, pois metade dos entrevistados trabalha na empresa desde antes da aquisição da Pecom pela Petrobras, em 2002, enquanto a outra metade é de empregados já incorporados após aquela data.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados segundo os seguintes critérios:

Em todas as localidades – Entrevistas individuais e visita às instalações.

Na sede local – Entrevistas individuais com o Gerente Geral, com empregados lotados na área de Comunicação e com vários empregados de áreas diversas.

Demais localidades – Entrevistas individuais com o gestor local e com os demais empregados, respeitando a distribuição proporcional por região, lembrando que existem unidades de exploração com apenas quatro empregados.

Tanto no grupo de gestores quanto no grupo de empregados, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas apoiadas, no que couber, em observação direta.

A manutenção de questões semelhantes no roteiro de entrevistas semi-estruturadas foi importante para conferir maior precisão na análise dos dados recolhidos. Assim, os mesmos conceitos foram mantidos em todas as etapas da pesquisa, havendo apenas variação de forma (linguagem) e profundidade, se necessário, para facilitar a compreensão e a participação dos funcionários de diversos níveis hierárquicos.

Para os demais empregados, além das entrevistas, foi solicitado que realizassem um desenho livre, disponibilizando, para isso, todo o material necessário (papel em branco, canetas, revistas para recortar e colar, tesoura e cola).

A opção por este método se justifica, segundo Vergara (2005), pois, a utilização de desenhos em pesquisas de administração visa estimular a manifestação de dimensões emocionais, psicológicas e políticas, pouco

ênfâtizadas por métodos de cunho racional. Desenhos representam o imaginário, teatralizam o inconsciente (PICCOLO, 2005; Van KOLCK, 1984). Pode-se dizer, portanto, que a proposta de construção de desenhos representa uma tentativa de resgate da subjetividade dos indivíduos. Trata-se de reconhecer que palavras e números nem sempre são suficientes para expressar sentimentos e percepções de cunho mais afetivo.

Desta forma, foi solicitado aos empregados, ao final das entrevistas individuais, que realizassem a seguinte programação de atividades em três passos:

1 – Numa folha de papel, o empregado foi convidado a desenhar, em uma representação simbólica, a distância geográfica entre o local onde estava, naquele momento ( Buenos Aires, Bogotá etc.) e o Rio de Janeiro, no Brasil.

2 – Na face oposta da mesma folha, o empregado deveria expressar, também através de um desenho simbólico, a distância entre o escritório central da Petrobras em seu país e a sede da Petrobras no Brasil.

3 - Outra folha de papel foi oferecida, juntamente com papéis coloridos, revistas para recortar, cola, tesoura, lápis de cor, para que ele expressasse, de forma livre, sua resposta à seguinte pergunta: “O que significa, para você, fazer parte da Petrobras?”

### 3.5 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

As evidências foram tratadas de forma qualitativa e se procurou fazer a triangulação entre pesquisa documental (sites, pesquisas de clima organizacional, registros internos que não sejam de domínio público e artefatos culturais, como crachás, logotipo, cartões de visita, quadros murais e outros); observação (realizada no momento das entrevistas) junto as entrevistas e a análise dos desenhos.

As vantagens da análise qualitativa podem ser assim resumidas:

- A influência do contexto não é desprezada, mas levada em conta, uma vez que os dados são coletados junto a uma situação específica, focada e vinculada a um contexto.
- A possibilidade de compreensão de temas latentes, subjacentes e não óbvios é muito grande
- Há grande potencial para revelar a complexidade do fenômeno social.
- Os dados coletados são menos sujeitos ao controle racional dos membros da organização, logo, tendem a ser menos contaminados pelos interesses políticos e pelos mecanismos de defesa.
- Permitem visualizar mais claramente possibilidades de mudança, bem como os focos de resistência.

O processo seguiu o modelo indutivo de desenvolvimento de categorias (BOYATZIS, 1998). Tal procedimento gerou análises conceituais que viabilizaram a realização de análises relacionais, para entender e explicar os conceitos e melhor explorar as relações entre eles.

Buscou-se evidências na linguagem para interpretar os significados constituídos na realidade externa. A partir de uma estratégia geral de análise, foram retirados os principais indicadores (YIN, 2005). As evidências foram agrupadas por forma de coleta (entrevistas, desenhos) e relacionadas para a conclusão. A interpretação inicial dos desenhos e colagens foi submetida à apreciação do professor orientador e, por sugestão dele, também a um especialista em sócio-psicanálise institucional, os quais aduziram suas interpretações sem ter às informações contidas nas entrevistas. O resultado das interpretações gráficas projetivas daí resultante foi, então, cruzado ao resultado das entrevistas e ao estudo preliminar geral sobre o país e recontextualizado para atingir os objetivos da pesquisa.

### 3.6. LIMITAÇÃO METODOLÓGICA

De acordo com Patton (2002), a abordagem qualitativa apresenta alguns pontos fracos, que vão desde a coleta de dados, passando pela possibilidade de viés dos entrevistados e do pesquisador; e das dificuldades com a análise.

A pesquisadora procurou estar atenta aos aspectos gravados e transcrição das evidências coletadas, para evitar esquecimentos, simplificações ou reinterpretações equivocadas.

Quanto a análise e interpretação das evidências, a opção por uma análise de conteúdo sempre implica algum risco no processo de redução que leve à perda de algo importante (BOYATZIS, 1998; PATTON, 2002), mormente quando não se usa – como foi o caso – softwares especializados.

Acredita-se, porém, que a triangulação metodológica adotada funciona como um elemento integrador em prol do sucesso da pesquisa. Dessa forma, entrevistas pessoais, questionários, análise de arquivos e observação fundamentam sua eficácia na premissa de que a fraqueza de um único método será compensada pela força de outro.



#### **4 DESCRIÇÃO RESUMIDA DO CONTEXTO HISTÓRICO ECONÔMICO E SOCIAL DOS PAÍSES PESQUISADOS.**

Esta análise se impõe como moldura prévia ao trabalho de pesquisa da comunicação interna em si, tanto na Argentina quanto na Colômbia, para que a pesquisa não se baseie nas ilusórias semelhanças, mas também nas marcantes e fundamentais diferenças existentes entre esses países e o Brasil.

A trajetória das empresas que atravessam fronteiras e se inserem localmente como mais um elemento que atua, modifica e participa de um movimento contínuo de transformação, expõe-se às mesmas forças que atingem o grupo social do qual passa a fazer parte. Mais do que nunca, hoje se sabe que a cultura local será sempre importante: onde quer que atue a companhia, a cultura da localidade interagirá com a cultura original da organização, formando um novo amálgama com dois registros, dando origem a uma nova variante cultural, em si mesma autônoma, ainda que participe de um todo marcado pela diversidade. Essa cultura da organização no local não pode ser ignorada, nem na comunicação interna e externa, nem na gestão de pessoas, nem na elaboração de políticas de relacionamento ou no cumprimento das normas e macro processos estabelecidos pela matriz.

##### **4.1 COLÔMBIA - CONJUNTURA GERAL**

Do ponto de vista sociológico, é importante compreender a diversidade deste país dividido por diferenças extremas de altitude, com três cordilheiras, três

regiões geográficas distintas – amazônica, andina e caribenha - assim como por, pelo menos, seis regiões com traços culturais profundamente demarcados. Seus 40 milhões de habitantes são detentores de uma pluralidade instigante. Deles, sabe-se previamente que trazem em si enigmas profundos: ela é a primeira a ter sido república da América Latina – mas é uma daquelas onde seus cidadãos por muito tempo não desfrutaram plenamente das liberdades individuais. Ela ostenta registros preciosos deixados por civilizações pré-colombianas, de organização incontestável - mas se mostrou incapaz de compreender e se defender, a tempo, da ganância e sanha destruidora do conquistador. É uma sociedade que herda os sonhos Bolívar, mas atravessa dois séculos devorada por uma violência que é, por si mesma, sintoma e conseqüência de uma sociopatologia. O país tem, entre seus nascidos ilustres, alguns dos mais engajados artistas e intelectuais da modernidade, todos empenhados, de alguma forma, na defesa do Estado de Direito e da liberdade de expressão, mas cujos irmãos de geração, diluídos no caldo comum da nação, admitem que ainda não encontraram a fórmula para a construção da tolerância (URIBE, 1970).

Neste país singular, a zona urbana, sofisticada e culturalmente próxima de uma Europa ideal se insere a poucos quilômetros da área rural dominada por uma guerrilha organizada há mais de quatro décadas. À população cosmopolita, católica, reservada e tradicionalista, instalada nos Andes de Bogotá, se contrapõe, no outro lado do país, a população mestiça da região de Cartagena, descontraída, visceralmente caribenha. Nas montanhas do Eldorado, as lembranças andinas falam de massacres de povos insubmissos por espanhóis rudes e ávidos de ouro; já às margens do Pacífico, num clima cerca de dez

graus mais quente durante todo o ano, um povo de traços matriarcais mostra os resultados de outras formas de resistência, utilizadas para se retirar das fazendas de café e das rodas da escravidão, entre elas, a miscigenação espontânea. Altitude e planície; pedra e água: assim é a Colômbia. Cabe à empresa brasileira, que nela pretenda se estabelecer e fixar raízes, compreender essas contradições e semelhanças que, não raro, fazem com que o brasileiro se sinta em casa, para, logo depois, lembrar que as semelhanças não são tão grandes assim e que precisam ser, antes de tudo, compreendidas e respeitadas, para que um entrelaçamento cultural seja viável.

O território que hoje é a Colômbia foi, até o início do século XIX, parte do Vice-Reino de Nova Granada, uma subdivisão do Império Espanhol nas Américas. Antes dos espanhóis, porém, diversos grupos étnicos construíram civilizações avançadas, com elaboradas formas de governo, estabelecendo pactos políticos entre si. Eles dominaram não apenas a agricultura, o pastoreio, a cerâmica e a metalurgia como também anteciparam, em vários anos, algumas descobertas astronômicas ligadas à passagem do tempo que árabes e europeus vieram a repetir somente na Idade Média (RESTREPO, 1975).

Há um dado importante para a compreensão da trajetória colombiana: trata-se de uma nação cujo traço mais marcante, desde sua origem, é a reprodução de uma desenfreada violência (CORRÊA, 1998). A quantidade de jazidas minerais encontradas na colônia e o alto nível de organização social dos povos indígenas estabelecidos, detentores de tesouros inestimáveis em metais preciosos, fez com que as relações dos dominadores com os habitantes

originais fossem caracterizadas por uma brutalidade absoluta. Essa gênese social incluiu sucessões de massacres coletivos, saques, estupros sistemáticos de nativas e uma aculturação acelerada. O braço religioso utilizado como instrumento político e filosófico do Estado espanhol para o controle das populações colonizadas construiu, na Colômbia, uma hegemonia que até hoje prevalece: 95% da população professa o credo católico. Porém, na Colômbia, mais do que em qualquer outro país da América Latina, a imagem da Igreja jamais se dissociou totalmente do viés armado: o movimento revolucionário ELN – Exército de Libertação Nacional - foi fundado por um sacerdote espanhol, o Padre Pérez.

No entanto, na Colômbia de hoje, esta adesão e justificativa da violência sugerem um aprendizado; uma forma de expressão cultural válida para uma população que assistiu, impotente, à burla de seus direitos e cultura durante 300 anos, ao passo que se tornava vítima direta de um dos mais bem sucedidos saques da história da humanidade: os anais da Companhia das Índias registram que, apenas de 1503 a 1660, os metais preciosos que entraram na Espanha chegaram à marca de 185 toneladas de ouro e 16 mil toneladas de prata.

A luta pela independência começou em 1810, com um levante em Bogotá, que já contava com 50 mil habitantes. À frente do movimento estava Simon Bolívar que, até sua morte, manteria sob a mesma bandeira o território hoje representado pela Venezuela, Colômbia, Equador e Panamá. Após nove anos, Bolívar fez emergir um novo Estado: as Províncias Unidas de Nova Granada,

ou Grã Colômbia. Se tivesse se consolidado, a Grã Colômbia provavelmente seria uma das mais importantes nações da América, com um território que incluiria boa parte da extensão dos Andes com suas três cordilheiras, acesso a dois oceanos e uma extensão de terras amazônicas quase equivalente às do Brasil. Porém, esse feito não duraria muito além de sua morte, em 1830.

O que se vê, daí por diante, foi uma batalha pelos despojos. As ambições da oligarquia “*criolla*” - brancos de origem ibérica e mestiços que formavam a próspera burguesia local que, desde o início da colonização, se alinharam aos interesses da Espanha para obter privilégios - fizeram com que as facções separatistas construíssem argumentos para a quebra gradativa da unidade original (MIJARES, 1987). Já na segunda metade do século XIX, o império hispânico das Américas se partira em mais de 20 repúblicas.

Em 1948, o assassinato de um candidato derrotado à Presidência, no centro de Bogotá, funciona como o estopim do famoso ‘*Bogotazo*’.

Milhares de habitantes se unem num motim contra as forças oficiais, ruas são tomadas e, em atos de puro vandalismo, boa parte do antigo centro histórico é destruída em incêndios. Os tumultos decorrentes se arrastam por semanas e acarretam um prejuízo de US\$ 570 milhões de dólares.

Daí sobrevém um período conflituoso que se estende, com alguns intervalos, por mais 14 anos, deixando um saldo final superior a 200 mil mortos, ficando conhecido na história colombiana por *La Violencia*.

Esse cenário de caos, que se repetiu, sob várias formas, por décadas e décadas, trouxe em si uma mescla de indiferença pelo futuro, fatalismo, individualismo, desconfiança e angústia pelo desconhecido que, de certa forma, passaram a fazer parte do *ethos* do povo colombiano.

#### 4.1.1 Indicadores sócio-econômicos

Depois da Independência, as elites funcionaram como novos colonizadores e só cuidaram dos seus próprios interesses: à exceção da tendência vanguardista na elaboração urbana, que se manteve, o alto índice de analfabetismo só foi reduzido, mesmo assim parcialmente, de 1970 em diante. O país que colocou no ar a segunda linha aérea do mundo - a AVIANCA, já em 1919, que edificou estabelecimentos fabris em Bogotá, Medellín, Cali e Barranquilla e que dispõe, no norte de Bogotá, de filiais das “griffes” mais caras do mundo, ainda luta com um índice de desemprego que atinge 20% da população. Enquanto isso, entre os trabalhadores, 80% ganha menos que dois salários mínimos. A recente abertura aos investimentos externos, patrocinada pelo atual Governo, ainda não se mostra capaz de reduzir significativamente o abismo social.

A concentração de renda na Colômbia vem aumentando. Em 2004, os 3% mais ricos já detinham mais de 70% da terra arável, enquanto 57% tentavam subsistir com menos de 3% desta mesma terra. Hoje, 45% das riquezas continuam nas mãos dos 1% mais ricos. A tendência não se inverteu até agora, o fato é que, após a reestruturação neoliberal, a desproporção na riqueza aumentou ainda mais. Ao contrário, pois, em 1990, a proporção de rendimentos entre os mais ricos e os mais pobres era de 40 para 1. Em 2000, essa proporção atingiu 80 para 1.

O cruzamento deste cenário de grande complexidade contribui para que a Colômbia permaneça com o triste título de país mais violento da América Latina: os homicídios cresceram de 37,4 por cada 100 mil habitantes, em 1981; para 77,6, em 1995; e 78,4 em 2.000. Em comparação, o índice de homicídios em outros países que também possuem reconhecidos problemas sociais e econômicos é bem mais baixo: na Venezuela, 22,14/100.000 e no México, de 17,58/100.000. Porém, parece que a realidade econômica é subjacente a todos os acontecimentos sociais e políticos na Colômbia.

#### **4.1.2 O atual cenário político**

No início da década de 90, sob os ventos da mudança que passavam sobre toda a América Latina e com a ascensão dos democratas ao poder nos EUA, uma geração de intelectuais e pensadores apartidários conseguiu estabelecer as condições essenciais para que o país afluísse, enfim, na direção de um debate político positivo. Com maciço apoio popular, principalmente das organizações estudantis e da sociedade civil organizada, a Colômbia, em 1991, não sem muito esforço, estabelece uma Constituição moderna. Depois de sua vigência, alguns pequenos partidos políticos vêm tentando se estabelecer: porém, até se reunirem, no início de 2006, em torno de Uribe, não conseguiam obter a necessária expressão pelas inúmeras pressões e baixas sofridas. Políticos de todas as linhas foram ou estavam seqüestrados àquela altura e muitos, como o próprio Presidente da República, já sofreram atentados ou tiveram membros da família seqüestrados pelas guerrilhas.

### **4.1.3 Entendendo os poderes paralelos: o fenômeno da guerrilha**

Um dos fatores mais controvertidos da atual sociedade colombiana é a existência ativa, fora da área urbana, de grupos guerrilheiros que representam um sério entrave à governabilidade. Atualmente, essas forças revolucionárias, de orientação originalmente marxista, são representadas por dois grupos significativos: as FARC-EP (Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia - Exército do Povo) e o ELN (Exército de Libertação Nacional).

A milícia mais organizada e representativa surgiu em 1959, inspirada pela vitória de Fidel Castro em Cuba. O sucesso da estruturação das FARC fez surgir o ELN, de inspiração guevarista, menos de um ano mais tarde. Da idéia de defesa do próximo e do imediato, os grupos migraram para uma visão mais ousada, compartilhando o ideário da época, no qual a opção pela luta armada revolucionária parecia a melhor, ou talvez a única, capaz de reverter os desmandos vividos pelo país.

Evidentemente, além do apoio de Cuba, essa permanência se devia, em grande parte, às suas origens quase romanescas, tão próprias das sociedades oprimidas. Relegados à ilegalidade, os antigos grupos de autodefesa se transformam, no imaginário popular, em guerrilheiros anti-Governo e anti-americanos.

Mas a complexidade da sociedade colombiana e a própria topografia do país - um emaranhado de florestas e cordilheiras, com área superior à França e à



Península Ibérica somadas, e que tem quase 40% do seu território abarcado pela Floresta Amazônica - fez com que a guerrilha perdesse o fôlego rápido demais. Somava-se às dificuldades de manutenção interna do movimento o contínuo minguar da ajuda cubana, já que Cuba se debatia com sérios problemas internos, pela própria dificuldade em manter sua população diante do declínio do bloco soviético e do acirrado embargo econômico promovido pelos norte-americanos. Em 1989, a queda do muro de Berlim e o desaparecimento do Bloco Socialista desbarataram de vez os rumos da guerrilha colombiana. Muitos ex-integrantes do movimento tentaram voltar à vida civil e participar da política partidária. Porém, este caminho de reintegração à legalidade e a busca de caminhos mais construtivos para suas reivindicações foi frustrada, mais uma vez, pelos assassinatos em série.

A partir daí, as FARC – EP e o ELN se transformam numa charada difícil de decifrar. Marginalizados e sem fontes de recursos, no final dos anos 80 os dois grupos começam a sobreviver de pilhagens, confiscos forçados e de taxas de proteção cobradas de empresas e fazendeiros que estavam estabelecidos em áreas sob seu controle.

A insuficiência da fonte de recursos representada pelos pedágios e taxas de proteção levou as guerrilhas a descobrirem, nos anos 90, a indústria muito mais lucrativa dos seqüestros, levando a Colômbia a se transformar na recordista mundial nesta prática. A guerrilha colombiana isolou-se ainda mais nas selvas e acabou se transformando numa mera força protetora do complexo da cocaína.

Mesmo após a sua associação com o narcotráfico e com a indústria de seqüestros tornar-se pública, a ascensão material das FARC-EP continuou e não se pode negar que a revolta tem considerável apoio por parte da população civil. Ao longo dos últimos anos, um número crescente de habitantes rurais começou a migrar para as regiões ocupadas pelas FARC-EP, quer para proteção quer por solidariedade.

#### **4.1.4 Entendendo os poderes paralelos: a AUC e as milícias de extrema-direita**

É curioso que a imprensa internacional sempre se debruce sobre a questão da guerrilha na Colômbia, mas minimize a existência de milícias paramilitares urbanas de extrema-direita que, caracterizadas como grupos de extermínio, também exercem uma pressão contínua sobre os cidadãos. Esses paramilitares são, em sua maioria, ex-militares e ex-policiais a serviço das elites e contam, para manter a impunidade, com a simpatia de setores das Forças Armadas que os consideram como uma força auxiliar informal.

A formação destes grupos data de 1968, quando uma lei emergencial autorizou a constituição de milícias civis para o enfrentamento dos guerrilheiros. A referida lei foi mais uma prova da tentativa de fundir a legalidade com a ilegalidade. Com a lei revogada, os diversos grupos paramilitares em ação na Colômbia recusaram-se a se desmobilizar, já que tinham se transformado em profissionais mercenários. Assim, em 1996, a maioria desses grupos se uniu e

fundou uma organização que se autodenomina Autodefensas Unidas de Colombia (AUC).

Os cientistas sociais consideram que as guerrilhas e os grupos paramilitares são as duas faces da mesma moeda.

#### 4.2 ARGENTINA - CONJUNTURA GERAL

Diversamente da Colômbia, a opção por traçar um mapa sócio-econômico e político da Argentina, desta vez, debruça-se menos sobre as origens históricas do país e mais sobre seu momento recente. As digressões ao passado, quando necessárias, se circunscrevem a aspectos que precisam de esclarecimento para sua plena compreensão como, por exemplo, as diferenças culturais e divergências regionais existentes entre os patagônicos; os habitantes dos pampas em geral; e os buenaienses e habitantes do norte do país. Esta opção se deve a dois fatores fundamentais:

A) Os aspectos de formação das atuais nações sul-americanas a partir das antigas colônias espanholas são, de certa forma, comuns a todos os países. Os avanços e dificuldades decorrentes desse modelo de descolonização, republicano e localista - seguido de guerras e revoluções através das quais os mandatários de certas regiões tentavam obter primazia sobre os demais - são recorrentes e estão na raiz de toda a história argentina. O que torna especial a conformação da Argentina é que, notoriamente a partir do século XIX, esse movimento de formação da sociedade passou a ser influenciado por duas correntes igualmente poderosas e que hoje têm relevância inestimável sobre a sua moderna configuração.

Primeiro, a chegada, entre 1890 e 1935, de milhões de imigrantes europeus, vindos principalmente da Itália, Espanha (Galícia), Alemanha e Países Baixos.

Segundo, o avanço cada vez mais acelerado rumo ao sul, num movimento de ocupação de terras antes desérticas ou habitadas apenas por grupos de indígenas numericamente já bastante reduzidos pelos conflitos dos séculos anteriores. Essa interiorização alongou a fronteira mais de 3.000 km para o sul a partir de Buenos Aires e estabeleceu povoamentos na área da Patagônia, primeiro ao norte, ao redor do deserto do Comahue, e depois até as terras dos índios mapuches, com significativo esforço para a formação de áreas agrícolas e infra-estrutura urbana em meio a um ambiente claramente hostil. Da mesma forma, aspectos históricos ligados a essa colonização deixaram profundos ressentimentos e preconceitos que precisam ser compreendidos em profundidade, já que têm reflexo direto na comunicação interna da companhia.

Sobre este último aspecto, é necessário um olhar mais aprofundado, mesmo porque, dentre os grandes desafios da comunicação interna que a PESA tem hoje diante de si, está a compreensão de que, assim como o estereótipo do buenairense está longe de ser verdadeiro, também não é verdade que o homem patagônico sente, pensa e demanda o mesmo que demandaria um 'empregado-padrão tipicamente argentino', alguém que, por certo, não passa de um mito. Como no Brasil e em outros países, são muitas as faces que se abrigam sob uma mesma bandeira. Ainda que todos desejem, em tese, o mesmo das empresas onde trabalham, o modo de dizê-lo, de realizar suas tarefas e, principalmente, a realidade cotidiana são de tal forma diversas que, a

certo ponto, sem o devido respeito às diferenças, uni-las pode resultar, apenas, na ilusão proveniente de mais um artificialismo.

B) O atual momento sócio-político e econômico vivido pela Argentina é tão relevante para a formação da Petrobras Energia, que se impõe como recorte mais importante desta análise.

#### **4.2.1 Buenos Aires: depois de novembro de 2001**

Ao realizar a pesquisa em 2006, pode-se encontrar uma Buenos Aires que, à parte os sinais de recuperação inequívocos, ainda traz, bem visíveis, as cicatrizes da grande recessão que assombrou o país no final de 2001, com o súbito fim da paridade entre o peso e o dólar americano. Chamada pelos argentinos mais críticos de ‘a derrocada do sonho do um para um’ e, pelos mais contidos, de ‘a nova fase do peso’, o fato é que a crise resultou num desequilíbrio de proporções sísmicas, cujos abalos foram intensamente sentidos.

Os argentinos se viram em meio a um dos mais fortes conflitos populares do milênio recém-nascido, ao tempo que o risco-país disparava. A ‘quebradeira’ das empresas e os bancos com as portas trancadas, como única medida para evitar a quebra definitiva pelos saques maciços dos cidadãos em pânico, atiraram Buenos Aires num furor de piquetes, ‘panelaços’ e vandalismo. Era a mais recente convulsão de uma Argentina furiosa e melancólica; a face de um povo combativo que faz da reivindicação, da crítica e da discussão política uma de suas mais marcantes características culturais, embora carregue em si a dor

de uma nacionalidade dicotomizada: não é mais a 'Europa da Américas', mas ainda se recusa ao rótulo de nação decadente e empobrecida, feita dos retalhos de sonhos de imigrantes.

Dessa forma, a Argentina dedica os anos mais recentes a buscar o equilíbrio e a utilizar sua longa tradição de auto-reconstrução para afastar os fantasmas que assombraram não apenas a poupança dos cidadãos, mas também a credibilidade do país perante os foros internacionais.

A necessidade de guardar o mínimo de reservas internacionais fez com fosse tomada uma medida das mais amargas, em janeiro de 2002: a 'pesificação', pura e simples, dos depósitos em dólar feitos nos bancos argentinos. A moeda passou a valer nada mais que 30 centavos de dólar, e todos os 'dólares de vento' que estavam nos bancos viraram pesos. O 'efeito Argentina' reacendeu o fantasma da crise mexicana e semeou a desconfiança generalizada no mercado investidor internacional. Uma evasão de divisas nunca vista lançou às ruas uma nova leva de desempregados, gente qualificada e segura que, semanas antes, se acreditava em próspera reconciliação com o consumo.

Quando o país entra em colapso, em apenas cinco meses - de janeiro a maio de 2002 - 51,4% da população caíra nos índices de pobreza extrema. Metade dos assalariados em idade produtiva só encontrava trabalho na economia informal. Em números absolutos, isso significava que o país que já fora um dos mais prósperos da América Latina, até os anos 60 contava com 18,2 milhões de pobres e 7,8 milhões de indigentes em uma população de 37 milhões. E na mesma ocasião, um em cada quatro argentinos encontrava-se desempregado.

“Há que se considerar isso, quando estudamos esta divisão da alma argentina. Porque somos um povo que carrega a dor de não ter conseguido realizar o grande projeto de transformar o país numa versão desenvolvida da Europa na América; mas no qual as pessoas, em especial as de meia idade, ainda guardam a lembrança de um tempo que já foi muito melhor, fazendo com que elas não se conformem e se ressintam muito desta decadência. E esta insatisfação aparece, sem dúvida, nos nossos próprios empregados e na forma como eles recebem as coisas, mesmo os benefícios que lhes são prodigalizados” (V. Z., referindo-se à receptividade dos empregados de Rosário a uma iniciativa cultural voltada para o público interno).

Por fim, foi o próprio estilo argentino que reinventou suas alternativas para sair do olho do furacão: contra todas as previsões, essa possibilidade veio da própria capacidade de recuperação da população. Seguindo as previsões, no início de 2003, o país já começava a dar alguns sinais de recuperação, em grande parte, pela desconfiança atávica dos cidadãos no sistema financeiro de seu país, o que fez com que os mais prevenidos retirassem de circulação e acumulassem - literalmente, 'no colchão' - a quantia de US\$ 31 bilhões, o triplo das reservas do Banco Central e o equivalente a 80% do PIB. Esse dinheiro não guardado em bancos formou a base para a recuperação econômica gradual que o país vem mostrando, em especial, desde 2004, porém, como todo o desequilíbrio, deixou danos, pela simples razão de que se trata de uma

moeda que não circula nos bolsos da massa mais pobre e não tem a capacidade de durar para sempre.

A trajetória recente da Petrobras na Argentina se confunde e está profundamente ligada a este momento de mudança exacerbada e de construção de um novo país, mais viável e realista. Chamou a atenção, nas entrevistas, o fato de que nada menos que 82% dos entrevistados, fazerem questão de citar, de alguma forma, a disposição da empresa de investir, em plena crise. 45% dos entrevistados, falando sobre a importância da Petrobras para o seu país, lembram que a crise começou apenas 20 dias depois da assinatura, pela Petrobras, do contrato de compra da antiga PECON. Além disso, a atitude da empresa de realizar uma aquisição de modo suave e respeitoso, em clima de cordialidade e mantendo, num primeiro momento, todos os empregados, também foi marcante e decisivo para o crescimento obtido até agora e pelo voto de confiança conferido pelos empregados, mais tarde, à companhia. Vários gestores se referiram positivamente a essa transição como 'o jeito brasileiro de fazer as coisas', no sentido mais positivo possível.

#### **4.2.2 Um novo jovem argentino**

Há ainda mais um aspecto muito presente que deve ser considerado no perfil dos empregados que hoje integram a PESA, na Argentina: o impacto da chegada ao mercado de trabalho de uma nova geração de profissionais que viveram sua infância e adolescência influenciadas pelas flutuações políticas e sociais experimentadas pelo país a partir da segunda metade dos anos 70.



Quando as entrevistas foram realizadas, em 2006, 34,7% dos entrevistados tinham até 30 anos de idade. Isso significa que muitos deles estavam nascendo quando ruiu o governo de Isabelita Perón, que marca o mergulho da Argentina nas ditaduras militares, com conseqüências que se desdobram durante as décadas de 80 e 90.

Nesse período, o país foi governado por juntas militares e por mais de 12 presidentes até Nestor Kirchner, que assumiu em maio de 2003; destes, cinco assumiram o poder pela força e quatro eram interinos. Da longa era Menem, que se estendeu de 1989 a 1999 - período de certa letargia, que sugeria calma e produtividade - o país foi despertado por uma série de 'terremotos' que começaram com escândalos de corrupção e terminaram na inviabilidade econômica.

Produto de muitos sonhos desfeitos e refeitos e de um constante embate de opiniões, a nova geração argentina é a cara da PESA e aparece, especialmente, nas áreas técnicas e administrativas, pois a experiência dos antigos quadros ainda 'fala mais alto' nas áreas de Exploração e Produção, onde cerca de 40% dos entrevistados da amostra têm mais de 40 anos. Essa também é a área onde encontramos um maior número de antigos contratados da PECON.

Assim, acredita-se que se pode oferecer um esboço desse jovem cidadão realista, obsessivamente preocupado em não perder seu emprego, com grande dose de autocrítica e uma atitude "*low-profile*" perceptível na forma de se vestir, de se comportar em grupo e de encarar a vida. De seus pais e avós, esses jovens parecem ter guardado uma intensidade emocional não assumida: a terra de paixões extremas também ainda é um país com dificuldade de expressar

sentimentos, de assumir certa veia latina e deixar o viés distanciado e individualista; algo que, acima de tudo, os incomoda. E guarda da propalada arrogância intelectual, apenas o bom humor ácido que o faz criticar a tudo e a todos, mas, principalmente, aos próprios argentinos.

“Aqui todo mundo diz que o melhor negócio para um brasileiro é comprar um argentino pelo que ele vale e vender pelo que ele acha que vale...!” (G., Gerência de Comunicação - sede).

“Porque, você sabe: de pronto, é difícil para a gente daqui admitir que nem toda a competência do mundo é argentina...!” (A. L. L., agente de comunicação, Planta de San Lorenzo, Rosário).

#### **4.2.3 A diversidade argentina – Buenos Aires vs. Patagônia**

Como dito anteriormente, a Argentina, em geral, segue a tradição da formação das nações que foram colônias espanholas, onde as culturas locais são muito fortes e individualistas, com alguma dificuldade de se consolidarem sob uma bandeira única, pela constante afirmação da figura do mandatário local: um membro da oligarquia local que se recusa a ceder sua parcela de poder para o estabelecimento pleno de uma instância estatal. Porém, para efeito de compreensão geral, pode-se dividir o extenso território argentino em quatro regiões distintas, com aspectos geográficos e culturais muito próprios:

- A área altamente urbanizada da província de Buenos Aires, onde se concentram metade dos 37 milhões de habitantes;

- Os pampas, caracterizados por uma incidência de áreas planas e férteis dedicadas ao cultivo de grãos, fruticultura e gado, que fica no 'meio', geograficamente falando, do país;
- A região montanhosa ao norte, que tem características marcadamente andinas; e
- A Patagônia.

Para que essa distinção auxilie a compreender as duas grandes vertentes culturais que formam o público interno da Petrobras Energia na Argentina, vale observar com mais atenção esses dois universos culturais distintos que se contrapõem, na companhia: os empregados oriundos da região altamente urbanizada de Buenos Aires e os que vivem e trabalham nas grandes extensões áridas da Patagônia: um território extenso; com origem e história diferenciadas das demais regiões; com a menor densidade populacional do planeta - somando a Patagônia argentina e a chilena, a população total não ultrapassa 2,5 milhões, espalhada numa extensão que se alonga numa linha de mais de 3.000 km, rumo à porção mais meridional do continente. Essa imensa área está dividida em uma porção desértica, cujas temperaturas podem oscilar entre os 45 graus positivos e os índices negativos, em um mesmo período de 24 horas (o deserto do Comahue, nas cercanias de Neuquén) e a região sul, a mais próxima ainda habitada antes dos pólos, simbolizada pelas províncias de Santa Cruz e Tierra del Fuego e que têm, como centro, uma cidade pequena, com ares interioranos que, desde 2003, está no centro das decisões políticas do país: a capital de Santa Cruz, Rio Gallegos, onde as casas são muito

coloridas para combater o cinzento reinante na paisagem e onde o atual presidente construiu sua carreira política.

Diversamente das outras regiões, que foram colonizadas precocemente pelos colonizadores espanhóis já no início do século XVI - ou, mais tarde, pela segunda leva de imigrantes que fez com que 95% da população da Argentina, hoje, seja branca e de origem europeia - a Patagônia permaneceu, até o final do século XIX, quase inteiramente povoada por suas populações indígenas originais. A área reconhecida hoje como o território patagônico argentino compreende as províncias de Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz e Tierra del Fuego, que passaram a ser reconhecidas juridicamente como parte da Argentina em 1878. Porém, para além dos limites territoriais, o vínculo que as províncias patagônicas mantêm entre si é muito mais cultural do que espacial ou legal. Trata-se de uma área que vive desafios e compartilha uma história comum, dentro de uma especificidade única na Argentina e esse vínculo tem se mantido, apesar de as levas migratórias do século XX terem trazido novas influências que favoreceram a criação de culturas provinciais diferenciadas.

Até o final do século XIX, os índios mapuches sobreviveram na Patagônia, aproveitando a aridez da terra e seu perfeito conhecimento do território para se manterem relativamente longe do domínio do Estado. Apesar disso, os anos de interação forçada, ainda que distanciada, deixaram sua herança e acabaram favorecendo uma alteração cultural, com a introdução do gado e do cavalo: até hoje, estas duas atividades garantem a sobrevivência dos mapuches remanescentes.

A partir do início da década de 1880, o presidente General Roca convence o Congresso a apoiar uma ofensiva contra os índios da Patagônia, justificando com a necessidade de conquistar os territórios antes que o Chile o fizesse. Roca submeteu os patagônicos e anexou milhares de hectares à Argentina, ao preço de dezenas de milhares de vidas, o que hoje mantém uma profunda animosidade entre patagônicos e buenaienses.

Depois de dizimados os habitantes patagônicos originais, o governo argentino empreendeu a colonização branca do território, com terras adjudicadas a baixo preço ou diretamente doadas a proprietários de terras ou a políticos influentes. Porém, considerando-se a sua colonização tardia, os territórios patagônicos acabaram recebendo outra leva de imigrantes: a maior parte dos que povoam a área ao redor de Neuquén são descendentes de galegos que estabeleceram ao redor da cidade um próspero cinturão de fruticultura com destaque para a reprodução de espécies temperadas que antes não eram produzidas nas Américas, como as maçãs, uvas e peras. Paralelamente, até a descoberta das reservas de petróleo na Patagônia do Sul (95% das reservas da Argentina prospectadas até hoje estão na região), a única fonte de renda realmente significativa da região sul provinha da criação de ovelhas laníferas e do cordeiro patagônico, que se adaptou aos rigores da temperatura baixíssima, fornecendo produtos de alta qualidade.

Não foi sem traumas que a sociedade patagônica absorveu os impactos da difícil colonização em uma área inóspita e de clima extremamente rigoroso. Em todas as conversas com entrevistados, há traços marcantes de divisão e resistência cultural, inclusive no que tange ao desenvolvimento da indústria

petrolífera. Em um problema recorrente, até mesmo no Brasil, a chegada em massa dos trabalhadores dessa indústria em comunidades pequenas, percebendo ganhos salariais muito acima da média local, inflaciona os custos de bens, alimentos e serviços para os habitantes sem que eles vejam, com clareza, a contrapartida positiva trazida pelo enriquecimento, que não chega a ser redistribuído, pelo menos nas camadas mais pobres (SUNKEL et al., 1990).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 COLÔMBIA – CONSOLIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

A amostra colombiana é formada por 31 empregados e divide-se da seguinte forma:

- 60% do gênero masculino
- 10% de gestores
- 23,33% de agentes de comunicação
- 66,7% de empregados da área operacional ou administrativa
- 80% com nível de escolaridade superior (concluído ou em curso)
- 20% com nível médio de escolaridade
- 44,6% baseados e residentes em Bogotá
- 16,6% em Purificación
- 20% em Guando
- 13,3% em Neiva

Quanto ao estado civil: 73,3% são casados; 20% são solteiros; e 6,7% são divorciados. Quanto à constituição familiar, 60% têm filhos. As famílias têm, em média, dois filhos e, na maioria dos casos, os filhos são menores e ainda moram com seus pais.

O tempo médio na companhia é de 3,5 anos. Um fato chama a atenção: a Petrobras está presente no país há 18 anos, mas, no entanto, dado o incremento e início das atividades em comercialização e distribuição“ recentemente iniciadas, um grande número de jovens profissionais têm se juntado À equipe.

Quanto à percepção dos empregados sobre a atuação da Petrobras no seu país:

- 85% acreditam que a Petrobras tem imagem positiva perante a população;
- 80% acreditam que, após a entrada da comercialização, a empresa se tornou mais conhecida e respeitada no país.

- Dados coletados das 20 entrevistas entre empregados da área operacional e administrativa.

Em relação ao que ocorre na Petrobras, no Brasil e na Colômbia:

- 5% se consideram muito bem informado.
- 65% se consideram informado.
- 30% se consideram mais ou menos informado.

Quanto à comunicação da Petrobras com o empregado:

- 35% a consideram ótima.
- 60% a consideram boa.
- 5% a consideram mediana.

Quanto à suficiência de informações sobre a Petrobras, no Brasil:

- 55% acreditam não receber informações suficientes.
- 40% acreditam ser medianamente informados, mas gostariam de obter mais informações.
- 5% acreditam estar bem informados.

Quanto à suficiência de informações sobre a Petrobras, na Colômbia:

- 90% afirmaram que são suficientemente informados.
- 10% afirmaram que não são suficientemente informados.



Quando perguntados sobre quem, além dos meios de comunicação, oferecia informações sobre a empresa:

- 60% indicaram o chefe
- 30% indicaram os colegas em geral
- 15% indicaram os colegas com mais tempo de empresa
- 5% indicaram o departamento de RH.

Quanto ao fato de já terem sido consultados sobre o tipo de informação que gostariam de receber:

- 80% disseram que nunca tinham sido consultados.
- 20% disseram que já tinham sido consultados.

Quanto aos modos de comunicação considerados mais eficazes e agradáveis, a distribuição foi a seguinte:

- 50% consideram a comunicação direta mais eficaz.
- 40% consideram a comunicação eletrônica mais eficaz.
- 10% consideram a comunicação impressa mais eficaz.
  
- 55% consideram a comunicação direta mais agradável
- 30% consideram a comunicação eletrônica mais agradável
- 15% consideram a comunicação impressa mais agradável.

Aspectos como possibilidade de diálogo com o interlocutor; facilidade de acesso aos dados; possibilidade de ler fora do horário de trabalho e de colecionar impressos, são ressaltados em favor de uma ou de outra modalidade. Assim, isso sugere que a tendência geral permanece, no que tange à eficácia dos meios de comunicação: não existe substituição de uma modalidade pela outra, todas têm seu lugar e especificidade - e os empregados das empresas modernas não parecem dispostos a abdicar de nenhuma delas.

Para melhorar a comunicação entre a Petrobras Colômbia e seus empregados, os entrevistados enumeraram os seguintes grupos de sugestões:

- Maior integração através de intercâmbios horizontais para troca de experiências técnicas, atividades desportivas e de recreação e atividades que incluam as famílias.
- Realização de *workshops*, palestras e outras atividades de desenvolvimento para gerentes e líderes em geral, com vistas a aprimorar a capacidade de comunicação com seus subordinados.
- Criação de programas ou veículos que facilitem e incrementem a comunicação direta entre líderes e liderados.
- Campanhas mais interativas e/ou personalizadas.
- Maior número de eventos que aproximem os empregados de forma geral.
- Criação de programa que preserve a memória da empresa no país.

Cabe ressaltar que apenas 55% dos entrevistados deram sugestões, os outros 45% acreditam que nada mais possa ser feito para melhorar a comunicação ou não tiveram idéias para colocar.

- As avaliações de gestores e agentes de comunicação

Os gestores e agentes de comunicação entrevistados na Colômbia somam 10 pessoas. Nesse número está incluída a entrevista com o Gerente Geral das Unidades e com gerente de RH. Por razões específicas - já que, em sua

entrevista, foram abordados aspectos mais amplos ligados à UN Colômbia - a entrevista com o Gerente Geral não consta dos cálculos abaixo.

Dentro da equipe de comunicação de Bogotá, as principais dificuldades apontadas para a realização dos trabalhos foram:

- A cultura burocrática da empresa, que causa atrasos nas aprovações e excesso de trâmites nos processos, além do controle excessivo. Estes fatores inibem a flexibilidade e o dinamismo necessários às atividades de comunicação.
- O grande número de demandas em relação ao tamanho da equipe.
- A falta de um sistema claro de trabalho: “Como é uma área nova, os processos ainda não estão claros” (S. O., Gerente de Comunicação).
- A dificuldade de comunicação com a matriz, incluindo as barreiras idiomáticas.
- A necessidade de trato com as diferentes gerências:

“Sentimos que a comunicação com expatriados brasileiros é muito difícil, em vários segmentos da companhia. Há uma grande resistência à mudança e autoritarismo nas relações” (M. M., Agente de Comunicação).

Principalmente entre os gestores, no entanto, uma exceção apontada é o Gerente Geral, que mantém excelente diálogo e clareza da situação.

As principais facilidades apontadas foram:

- A integração e a motivação da equipe.
- A proatividade da equipe. “Todos querem ajudar”.

- A possibilidade de participar de um processo (a criação do departamento de comunicação), desde seu início.
- A atuação da Coordenadoria de Comunicação da Área Internacional no Brasil, que tem um papel vital para facilitar e esclarecer os processos.
- A gestão do Gerente Geral: “Ele é um líder maravilhoso, atento e criterioso. Acredita no que fazemos e nos dá um feedback essencial” (S. O.)

“D. é fundamentalmente um líder humano, não autoritário e capaz de assumir as responsabilidades conosco diante de uma crise, sem partir para o massacre. É uma pessoa que não está interessada em subir no pedestal, mas em ações que demonstrem o seu comprometimento com a equipe, sem exceção ou privilégios.”

Outros comentários e sugestões:

- Para que a comunicação se torne mais efetiva, é preciso organizar os processos internos e aumentar o intercâmbio de informações em todos os sentidos: entre os campos e a sede em Bogotá; entre os campos e a Matriz, através da Área Internacional, especificamente; e também com as unidades de outros países.

- Para que a comunicação se torne mais efetiva, é preciso de mais orientação:

“Precisamos que a coordenadoria, na Casa Matriz, esclareça procedimentos, políticas, processos, fluxos, inclusive de trâmites administrativos e procedimentos técnicos. Aqui, nesse sentido, ainda está tudo por fazer. Estamos avançando, mas para nos alinharmos

ao que a Matriz deseja, precisamos melhorar também a comunicação entre nós.”

- Para que os meios de comunicação atualmente existentes se tornem mais adequados, é preciso aumentar a participação dos empregados:

“Para a revista deste mês, pela primeira vez, fizemos entrevistas presenciais com as pessoas. A comunicação, antes, tinha um fio totalmente unilateral, imagino que isso crie rejeições aos veículos.”

- Para que a comunicação se torne mais efetiva, é preciso estabelecer padrões:

“A revista precisa de seções fixas e todos os veículos precisam ser periodicamente avaliados”.

- Há necessidade de trabalho de capacitação em comunicação para gerentes e coordenadores:

“Precisamos de um *“media training”*. E de sensibilizar muitos deles para a comunicação interna. Creio que a Petrobras precisa investir maciçamente em capacitação, nesta área”.

Para além de seus comentários gerais e sugestões, os agentes de comunicação e gestores foram convidados a realizar uma análise comparativa, considerando as possíveis variações no último ano, e avaliando as possíveis mudanças ocorridas em uma série de processos, fluxos e meios de comunicação. Para efeitos de conceituação, os entrevistados deveriam atribuir pontos, de acordo com o seguinte critério:

- (4) Superou as expectativas.
- (3) Melhorou muito.
- (2) Melhorou, porém ainda há muito a fazer.
- (1) Melhorou pouco.
- (0) Não melhorou nem piorou.
- (-1) Piorou.

Diante do número de itens nos quais alguns entrevistados declaram não ter conhecimento ou reconhecer sua incapacidade momentânea para realizar a avaliação, foi incluído o item “Não conhece ou não saberia avaliar”.

A avaliação do grupo de Bogotá apurou os seguintes resultados

Quanto à Comunicação Direta

Aspecto avaliado	4	3	2	1	0	-1	Não conhece ou não pode avaliar
Entre a sua unidade e a Matriz (Brasil)	20%	80%					
Entre a sede (Bogotá) e a sua unidade de produção	-	-	-				
Comunicação direta (verbal) entre lideranças e liderados na sede (Bogotá)			50%	50%			
Comunicação direta (verbal) entre lideranças e liderados, em sua unidade de produção	-	-	-				

## Quanto à relação interpessoal

Aspecto avaliado	4	3	2	1	0	-1	Não conhece ou não pode avaliar
Entre empregados próprios expatriados, próprios contratados na Colômbia e temporários				80%			20%
Entre empregados brasileiros e colombianos	20%	60%	20%				
Entre equipes com competências diversas da sede (Bogotá)		40%	60%				
Entre o pessoal administrativo e o corpo técnico			50%	50%			
Entre as áreas de administração e o Comercial					100%		
Entre os empregados administrativos (sede) e os que trabalham nas áreas de produção		20%	40%	20%	20%		
Entre os que trabalham em áreas de produção diferentes			50%			50%	

“Sei que é cedo para exprimir uma opinião, mas são percepções muito fortes para mim. É claro que varia, de pessoa para pessoa, mas há um grupo que está aqui a mais tempo e que maneja a gestão com as pessoas de uma forma muito dura, antiga, autoritária. É estranho porque sempre achei que a cultura brasileira não é essa, mas vejo gestores, aqui, tratando os subordinados como escravos, grosseiramente, de uma forma absolutamente passional e não profissional. Há um fosso dividindo o staff: nas áreas em geral, só brasileiros; no RH, só colombianos. Mas os dois lados não têm o mesmo status e a mesma voz” (S. O.).

“Eu estou, com grande desgaste pessoal, descontinuando a missão de dois gerentes brasileiros e mandando-os de volta ao Brasil. Sei que isso vai gerar uma confusão louca, mas quando vejo que as pessoas estão completamente despreparadas para a realidade de um outro país – e quando nem são tão competentes assim... – não há sentido em manter um gestor que está sendo tóxico para a equipe; que está agindo de forma autocrata, desrespeitando os funcionários, agindo como um feitor; que me mata de vergonha num evento, fazendo ironia sobre a cultura local; não vejo outra solução plausível. O que a Petrobras tem que entender – e o RH da Área Internacional vai ter que encarar isso com seriedade, daqui por diante, se é que pretendemos crescer com segurança fora das nossas fronteiras – é que não basta o sujeito ser um bom engenheiro para trabalhar numa unidade internacional. Ele precisa ser flexível; ter baixo índice de preconceitos; saber ouvir; gostar de desafios e de realidades diferentes; ter disposição, no mínimo, para aprender a falar bem a língua do país onde está vivendo! Meu Deus, não são só eles que têm que aprender português – isso aqui não é o Brasil, é a Colômbia! Se eles vêm para cá para exercitar uma síndrome de superioridade cultural, seria melhor quer ficassem em casa e não viessem manchar a imagem da empresa e do país. (D. A.)”



- Dados coletados nas entrevistas dos gestores e agentes de outras Unidades

Quanto à comunicação direta

Aspecto avaliado	4	3	2	1	0	-1	Não conhece ou não pode avaliar
Entre a sua unidade e a Matriz (Brasil)		50%			50%		
Entre a sede (Santa Cruz) e a sua unidade de produção		10%	60%	30%			
Comunicação direta (verbal) entre lideranças e liderados			50%	50%			
Comunicação direta (verbal) entre lideranças e liderados, em sua unidade de produção		80%	20%				

Quanto à relação interpessoal

Aspecto avaliado	4	3	2	1	0	-1	Não conhece ou não pode avaliar
Entre empregados próprios expatriados, próprios contratados na Colômbia e temporários.	50%	50%					
Entre empregados brasileiros e colombianos	60%	40%					
Entre equipes com competências diversas, da sede (Bogotá)		100%					
Entre o pessoal Administrativo e o Corpo Técnico		30%	40%	40%			
Entre as áreas de Produção e o Comercial							

Entre os empregados administrativos (sede) e os que trabalham nas áreas de produção		60%	20%	20%			
Entre os que trabalham em áreas de produção diferentes		50%		50%			

Neste público encontramos uma excelente receptividade para as atividades de comunicação desenvolvidas pela sede em Bogotá e mesmo para as informações originadas no Brasil. De forma geral, vêem o momento como uma 'virada' em que a empresa está ampliando suas atividades e aparecendo com uma imagem positiva para o público externo. Mais que tudo, identificam um momento em que as bases e os canais de comunicação estão prontos e funcionam bem, de forma a poder se adequar e receber todo o estímulo oriundo da grande demanda que se inicia.

Pode-se confirmar o pressuposto de que quanto mais distante da base, maior o interesse pelo material de comunicação a que se tem acesso e maior a necessidade de integração com a equipe da sede.

As maiores facilidades apontadas foram:

- A boa comunicação horizontal
- O bom clima organizacional
- A excelência da equipe de comunicação de Bogotá
- A liderança apóia e se compromete com as ações de comunicação.

- Em decorrência da excelência na gestão de pessoas, há alto índice de criatividade e participação. “Se damos possibilidade de que o pessoal se expresse, colhemos muitas coisas boas”.
- Disponibilidade de recursos: “Se há necessidade, não recebo negativas para nada”.
- Valorização da pessoa humana: “Aqui, todos sabem que são importantes. O foco na prevenção de acidentes não é uma brincadeira, é algo real, cujo comprometimento passa pela alta cúpula”.

Dentre as maiores dificuldades podem-se apontar:

- A alta rotatividade de pessoas na empresa, embora seja uma tendência já em reversão.
- Ainda não há orientação suficiente da sede quanto a processos:

“A criação de gerência foi interessante, porque o setor era órfão, mas precisamos de alguém que seja nossa referência, que se dedique a nos dar atenção e orientação para agirmos em linha com a determinação institucional”.
- Falta de tempo, de disponibilidade:

“Subir o perfil de uma companhia rapidamente requer mais atenção aos processos, solicita mais do gestor. Mas, aqui na ponta, também tenho que continuar atendendo às pessoas e olhando pelo

cumprimento dos processos essenciais. Nem sempre Bogotá entende esta realidade, porque há distanciamento demais. O fato de eu ser antigo na companhia facilita muito o trânsito, mas há um limite. De qualquer forma, temos um precedente extraordinário na relação com E. e D. Eles transmitem esta disponibilidade, não apenas falando, mas atuando. Eles vão às unidades, falam com as pessoas, descem do pedestal”.

- Manter a comunicação fluida, face a face, diante do que é requerido:

“Este é um problema mundial. Estamos afogados em comunicação eletrônica. Precisamos de um tempo de raciocínio, inclusive, de intercâmbio com os outros colegas, para a troca de informações e soluções. Há uma iniciativa boa, acho que copiaram do Brasil: os encontros dos gerentes do Distrito Sul. Espero que vá adiante.”

Comentários e avaliação sobre os conceitos conferidos aos processos e fluxos de comunicação.

- O problema apontado em Bogotá, em relação ao comportamento autoritário de alguns gestores expatriados com seus liderados, não foi identificado nos ativos e nem existem traços de contaminação deste comportamento.
- A comunicação fluida e horizontal parece imperar nestas localidades e também não foram detectados problemas de relacionamento ou culturais entre brasileiros e colombianos. Apenas se nota um desejo de maior integração entre suas unidades e a sede e entre o pessoal de corpo técnico e administrativo.

- Existe nessas unidades uma grande valorização da comunicação direta, face a face.
- No quesito de avaliação de comunicação direta com o Brasil, fica patente a necessidade de trabalhos de aproximação, quando metade dos entrevistados afirma que nada se alterou neste ponto de um ano para cá, no sentido de aproximá-los da Matriz. É importante notar que este movimento de integração é extremamente importante para o sucesso das metas empresariais.
- É uma realidade a distância entre o Brasil e a Colômbia, principalmente no que tange aos traços culturais; nesse sentido, pode-se apontar o excelente trabalho realizado por iniciativa de um agente de comunicação de Neiva:

“Nem sempre dependemos de um novo veículo. Por exemplo, seria bom gerar um programa de informação geral para empregados, com atividades rápidas, como palestras e de vídeos que pudessem ser passados para pequenos grupos e debatidos localmente. Descobrimos aqui, por exemplo, que havia uma grande curiosidade sobre o Brasil, que ninguém sabia nada. Então, pesquisamos e promovemos uma “Semana Brasileira”, com comida brasileira no refeitório, filmes brasileiros nas horas de lazer, palestras sobre a cultura de vocês... Foi formidável! Esta idéia pode ser usada para outras coisas, inclusive para informações institucionais. Pode ser uma atividade periódica, curta, como uma palestra que ocupe parte da manhã ou da tarde, apenas. A questão é pegar um tema de interesse geral, como benefícios, por exemplo, e aprofundar, deixar a turma perguntar.”

- As campanhas internas têm alto índice de aceitação, e parecem interessantes as sugestões, apontadas por alguns empregados, de que as mesmas sejam mais interativas, de modo a todos poderem participar mais ativamente.

- Quanto à avaliação dos meios de comunicação, apesar da boa receptividade geral, pode-se notar que a periodicidade irregular ainda é o fator de maior desagrado e o que precisa ser mais fortemente trabalhado, seguido pela adequação das pautas e da linguagem adotada.

Alguns comentários e sugestões relevantes:

- “Não vejo como fazer melhorias na comunicação, creio que tudo está muito bem, principalmente porque a comunicação com o chefe é muito boa, mas de qualquer modo, deveriam ser feitas mais pesquisas de satisfação com o público interno, e especificamente sobre a comunicação”.

- “Nem todos os gerentes e líderes estão 100% capacitados para atuar como agentes de comunicação, uma capacitação seria ótima”.

- O conceito pessoal dos líderes sobre a importância da comunicação interna é boa, o que falta é organizar o fluxo e quebrar barreiras culturais:

“Precisamos organizar mais o que vai daqui para Bogotá e de lá para cá. E também fazer aproximações periódicas. Eu conheço as duas realidades, mas quantas pessoas da sede, que não são das áreas técnicas, já vieram a Guando ou a qualquer outra unidade de

produção? E quantas daqui foram até lá? Muito poucas, com certeza. Então, as barreiras de comunicação só poderão ser derrubadas com maior intercâmbio.”

- Que se faça ao menos um encontro a cada ano com os agentes locais, para gerar um Plano de Trabalho que seja montado de forma democrática:

“Isso teria várias vantagens: auxiliaria o mútuo conhecimento; esclareceria para a gente as linhas de ação que a empresa quer que sigamos; evitaria os atropelos e permitiria a avaliação das ações, passo a passo. E também seria útil gerar um indicador aberto, qualitativo, que nos mostrasse onde estávamos e para onde fomos, nos quesitos essenciais da Comunicação Interna”;

- Acredita que a maior efetividade da comunicação depende da capacitação contínua e do reconhecimento e disseminação das boas práticas:

“A Comunicação Interna precisa montar um “workshop” anual para os líderes de equipe dos distritos, para prepará-los para a sua função de repasse do discurso institucional, para lidar com a mídia, para a comunicação em crises. Precisamos ser treinados em tudo, tudo!”

### **5.1.1 Análise dos desenhos da Colômbia: aspectos psicosociais da amostra**

No cruzamento das análises dos desenhos da Colômbia, chama a atenção uma tendência geral à disparidade nos níveis de motivação entre empregados de uma mesma unidade e, até mesmo, do mesmo grupo de trabalho. De

maneira geral, este dado é mais marcante na área administrativa do que nas áreas operacionais e apontam para uma falha na formação do sentido de grupo, ou para uma realidade onde o trabalho em equipe ainda não está totalmente consolidado, criando núcleos marcados por forte individualismo.

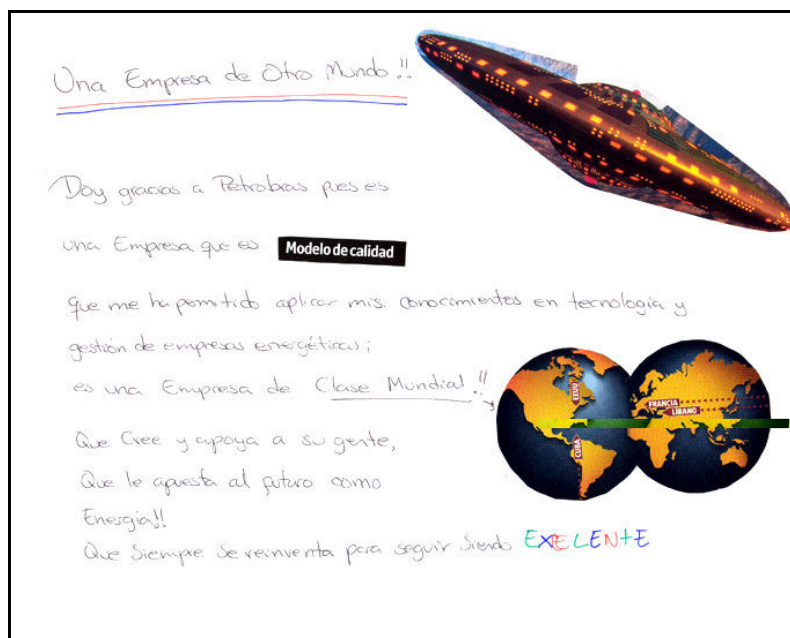
Apesar disso, encontram-se muitas evidências de um alto grau de motivação, em indivíduos isolados. Contudo, seguindo o velho adágio, o fato é que “os que estão motivados, estão por si mesmos”: ou porque acabam de entrar na companhia, que passa por uma expansão e por uma renovação de quadros após uma evasão significativa; ou porque são contratados, após um longo período como terceirizados; ou simplesmente porque têm um trabalho que garante o seu sustento pessoal e o de suas famílias, apesar das circunstâncias ainda extremamente desfavoráveis de seu país. É claro que todas essas razões são perfeitamente legítimas: porém, nos grupos onde os estímulos e gratificações são quase sempre de ordem pessoal, ou apenas raramente gerados por uma integração grupal consolidada, as possibilidades de união criativa para vencer desafios ou para sanar os danos de uma eventual crise ficam muito reduzidas.

Embora se saiba, hoje, que nem sempre a motivação para o trabalho precisa se confundir, necessariamente, com apelos ideológicos, filosóficos ou psicológicos (como nos refrões onde a empresa é sempre ‘a segunda casa’, ‘a família maior’, ‘a irmandade’ e o ‘chefe é como um pai ou mentor’, etc.), é consenso também que pessoas que trabalham movidas unicamente por questões de ordem material ou por demandas puramente pessoais não



chegam a 'sair de si mesmas' e estabelecer relações profícuas, do ponto de vista profissional. Na realidade, profissionais com tal perfil não possuem nenhum alinhamento com a empresa e não chegam a assumir plenamente a missão, a visão e os valores da organização como bens intangíveis que também lhes pertencem. Assim, em seus núcleos de trabalho, a tendência é a atuação pela automação e pela 'lei do mínimo esforço', com as pessoas oferecendo exclusivamente aquilo que se exige delas e nada mais. Além disso, se um indivíduo não consegue quebrar esse distanciamento, sempre vê o colega como concorrente e não como parceiro, induzindo o grupo ao desgaste pela competição excessiva e pelas divisões internas - da mesma forma, quando diante de um desafio coletivo, as reações destes indivíduos serão equivalentes ao seu nível reduzido de comprometimento. Assim, a análise demonstra que, neste momento de expansão, ainda falta um estímulo institucional direcionado para que haja uma motivação verdadeira e aumento do senso de pertencimento à companhia, no sentido de levar os empregados a conhecerem a empresa da qual fazem parte, ao passo que tomam também consciência da função que ocupam e da sua importância, não apenas para si mesmos, mas para sua comunidade e seu país.

## Desenho 1 - “Uma empresa de outro mundo” (?!)



A ambivalência e o paradoxo da empresa que é admirada e amada, mas ao mesmo tempo ameaça, porque é desconhecida, aparecem neste desenho. Há motivação e um senso de orgulho - mas, ao mesmo tempo, a Petrobras é retratada como um disco voador (ou seja, um ‘objeto não-identificado’). Além disso, a frase grifada a define como “Uma Empresa de Outro Mundo!!”. Vale a pergunta: o que significa ser ‘de outro mundo’? Quer dizer que é algo superior, especial, incrível; - ou que é algo sobre o qual não se tem, na verdade, idéia alguma, da qual nada sabemos? Será algo real ou uma visão cuja existência não pode ser comprovada? A própria idealização do discurso que acompanha o desenho corrobora este sentido de alienação.

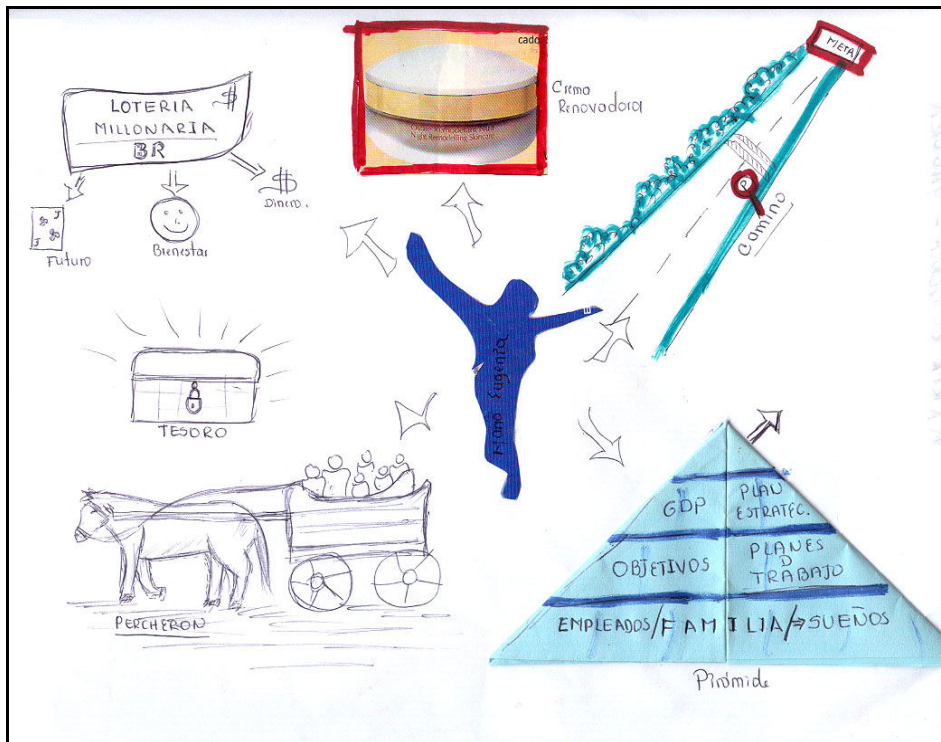
Outro detalhe que mostra a dicotomia entre o discurso e a percepção verdadeira do empregado sobre o que se passa na empresa é o ‘mundo real’ representado nos dois globos unidos, no canto à direita. Dentre várias possibilidades, o empregado escolheu uma imagem de suposta integração, mas esta destaca quatro países - dois em cada hemisfério - que têm, entre si, uma história de conflitos e relações de dominação: EUA x Cuba e França x Líbano. Assim, em oposição à idealização da ‘nave espacial’, o desenho revela os conflitos velados do entrevistado em relação à autoridade e aos modelos de atuação e gestão, impostos por uma matriz estrangeira e/ou por seus superiores brasileiros, muito provavelmente identificados com o eixo opressor: “EUA + França”.

Desenhos 2 e 3 - Motivações Totalmente Diversas, na mesma Unidade de Produção

Desenho 2 - empregado de E&P, cerca de 30 anos



Desenho 3 - empregada de área administrativa, cerca de 40 anos



A escolha desta seqüência comparativa se justifica, na medida em que ela indica a questão das motivações por diferentes razões, evocadas no início da diagnose. O desenho 2 foi produzido por um empregado recém-contratado, que prestou serviços à empresa por dois anos e ainda está sob o impacto positivo da realização do seu objetivo. Sua motivação passa por um estímulo institucional, pelo desejo de produzir, estabelecer vínculos, trabalhar em equipe, desenvolver-se junto com o negócio e efetivar uma carreira. Suas imagens remetem ao desejo de ascensão, à sensação de reconhecimento e ao senso de pertencimento. Ele também expressa uma interessante acepção da solução positiva e criativa dos desafios, na medida em que, diante da globalização apontada como um fato, à esquerda, ele contrapõe uma proposta de melhor aproveitamento da 'oportunidade', através de um 'jogo' em que há

um equilíbrio, inclusive, inter-racial: possibilidade de estabelecimento de relações onde a ‘diversidade’, a ‘qualidade humana’, a ‘tolerância’ e o ‘respeito’ sejam valorizados. Esta percepção parece bem real para o entrevistado, ainda que a imagem escolhida denuncie também a existência de um alto grau de competição intraníveis – um dado que a análise geral corrobora - e também de uma comunicação confusa, com códigos que ninguém domina bem, ou que são restritos aos poderosos (os hieróglifos). De forma geral, trata-se de um desenho realista, onde o melhor e o pior da empresa estão retratados e aceitos, sem constrangimentos: mas com o otimismo de que tem a logomarca no coração e se sente ‘subindo uma escada’ a cada ano ou singrando um mar desafiador, sempre adiante, em um barco veloz que aproveita todas as oportunidades de desenvolvimento.

Contrastando com o anterior, o desenho 3 mostra uma pessoa que está na empresa há mais de 15 anos. Embora cheio de símbolos positivos (*‘tesoro’, ‘loteria milionaria’,* etc.), ele nos oferece várias expressões paradoxais importantes. O conjunto indica que, nessa empregada, a intensidade do estímulo identificável está totalmente ligado à gratificação pessoal e àquilo que a empresa proporciona, individualmente (remuneração; manutenção da família; privilégio por estar empregada, que significa ‘status’ em seu contexto social, etc.). Porém, nada indica um envolvimento ou vínculo mais profundo com a empresa em si. Quando se refere à companhia, ela o faz através de duas comparações importantes: um *“percheron”* (um cavalo de tração, muito forte), que leva uma carroça onde estão pessoas que ela pretende proteger (sua família); e a uma pirâmide fechada. A pirâmide possui níveis bem demarcados:

assim, a empresa-pirâmide, cuja entrada é velada, também é um símbolo de estratificação social; assim como do inatingível, do misterioso, do insondável; ou, ainda, de um poderio faraônico. A figura que simboliza a empregada surge no centro da imagem como uma silhueta feliz: porém, sem boca, olhos ou qualquer via de expressão. Fica a dúvida: será tal felicidade uma simulação? A sensação é que, pelo isolamento e ausência de uma visão mais vasta, a funcionária só é motivada por aquilo que leva da empresa - e o potencial do que devolve a ela fica limitado.

Por outro lado, a pirâmide também está associada à estrada que tem, no meio do percurso, um obstáculo que obriga à parada antes da chegada à meta. O conjunto também revela a percepção empresarial e social da entrevistada num sentido mais amplo, e denuncia um desejo de mais oportunidades ou de maior crescimento ou reconhecimento. Neste contexto, que se opõe aos estímulos expressos do outro lado da folha, chama atenção o fato de que 'os empregados, a família e os sonhos' (seus grandes valores), ainda estão na base da pirâmide - apesar do longo tempo em que ela é empregada da empresa. Acima dela, está o poder, seus sistemas e metas, que podem ser vistos como obstáculos a cumprir ou patamares a alcançar: porém, o topo, ou o ponto mais alto da estrutura, não tem nome e vai numa direção desconhecida, oposta ao circuito onde a funcionária se insere. Assim, mais uma vez, revela-se, sutilmente, o desconhecimento da realidade 'do que está acima', ou 'muito distante', do ponto de vista do empregado.

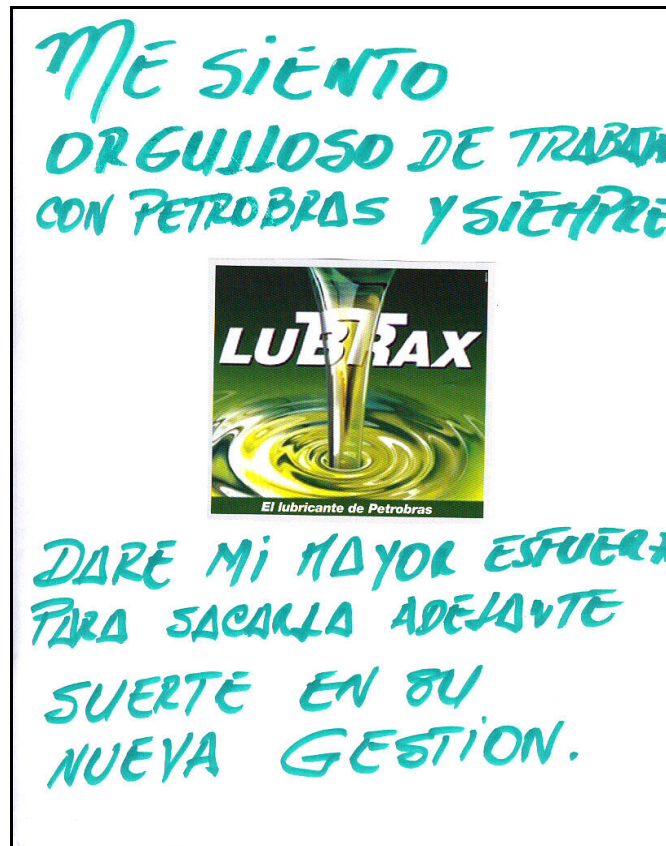
Desenhos 4 e 5 - Motivação ampliada por situação positiva, em segmento específico

Desenho 4 - empregada administrativa – Bogotá





Desenho 5 - empregado de área técnica – Bogotá



Nestes dois desenhos, vê-se o alto nível de motivação em dois empregados de setores que estão em evidência e onde o investimento da companhia aponta para uma franca ascensão: a área comercial e aqueles que estão diretamente ligados à pesquisa de poços em águas profundas. Em função dos resultados percebidos e da grande visibilidade que a marca Petrobras começou a ter no mercado colombiano, pela entrada no segmento de *downstream*, é possível perceber que os autores destes desenhos se sentem realmente participando deste sucesso, unido em situação de igualdade e de forma vitoriosa a Petrobras Brasil. É visível também o bom resultado da campanha de esclarecimento direcionada especialmente ao público interno: o autor do desenho se sente importante, visto e valorizado pela empresa e acredita que



realmente tem diante de si um futuro promissor, não somente para a empresa ('O Gigante que Desperta'), mas também para a realização de seus sonhos particulares de reconhecimento e satisfação profissional. Sem dúvida, estes setores estão priorizados pela instituição, com a presença de bons gestores e com investimento direto na produção. Também demonstram ter acesso suficiente à informação e boa relação com os gestores diretos (dado que pode ser constatado na análise posterior de suas entrevistas individuais). O fato de estarem diretamente ligados ao lançamento recente do Petrobras-Lubrax (entrada no *dowstream*), também leva o autor do desenho 5 a perceber que, através desse trabalho, ele está contribuindo para o crescimento de seu próprio país, o que estimula o senso patriótico. Há senso de unidade, de força, de igualdade, de empoderamento da unidade em relação a Área Internacional e à matriz e um senso de participar de uma mesma equipe vencedora.

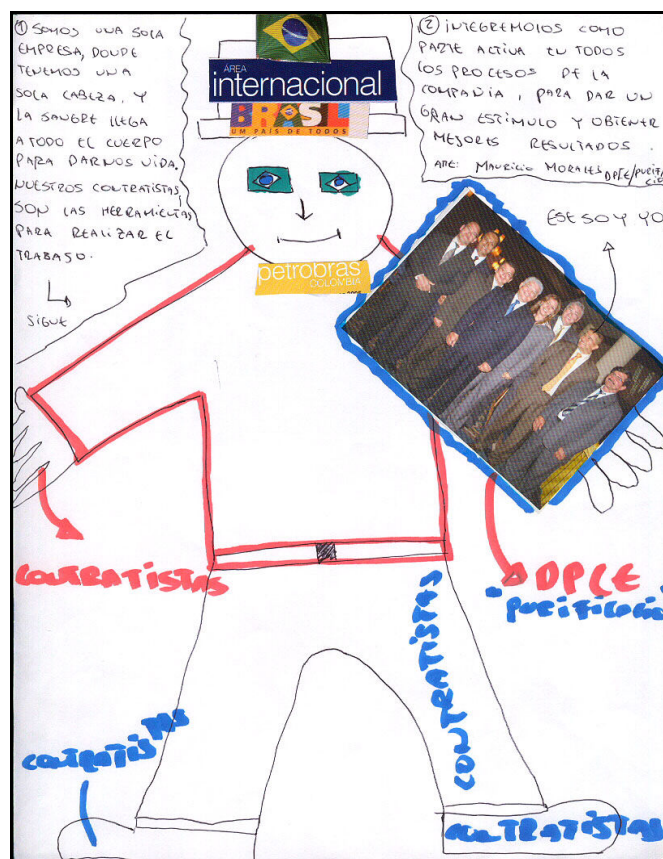
O que é importante observar é que, apenas atravessando o corredor, o clima entre os empregados, seu grau de informação e a avaliação que possui da companhia são completamente diferentes. Onde está a diferença? Sem dúvida, nas relações diretas entre líderes e liderados, um dado que sofre grandes variações em toda a Colômbia, e muito especialmente na sede, em Bogotá. Isso ressalta a necessidade de investir na comunicação interna, no desenvolvimento de uma visão de conjunto que apare as arestas e desenvolva o sentido corporativo (indivíduos e grupos não são concorrentes e sim colaboradores para um mesmo objetivo). Além disso, setores que tendem a realizar atividades mais burocráticas e repetitivas (áreas-meio), não parecem estar participando do mesmo sentimento de sucesso: os entrevistados dessas

áreas se dizem 'distantes do panteão', longe de 'onde estão as estrelas da companhia', ou seja, estão se sentindo menos vistos e valorizados, ou menos importantes, dos que estão diretamente ligados a este momento de sucesso. Assim, para atingir o objetivo de alinhamento geral e desenvolvimento homogêneo dos interesses em todos os setores da empresa, é preciso fazer um trabalho de comunicação interna que dê visibilidade equivalente àqueles que não estão em evidência e um reforço na percepção de que todos os avanços percebidos são produtos da ação de todos.

Por fim, cabe à Comunicação Interna observar os motivos dessas disparidades e interferir em prol da harmonização e alinhamento positivo dos diversos grupos, de acordo com as demandas surgidas neste diagnóstico e em outras pesquisas de clima.

## Desenho 6 - A Gratificação Imediata

Empregado da área de E&P, campo de Purificação



Corroborando um dado recorrente em todo o diagnóstico, os empregados das áreas de Exploração e Produção (como o que produziu o desenho 6) se mostram mais centrados e maduros, ou talvez mais seguros, em sua inserção na empresa. Sua gratificação imediata passa pela produção, pelo sentido de ver claramente a importância daquilo que produz para a empresa, gerando um senso de pertencimento e realização imediatos, percepção que, como foi visto, nem sempre aparece entre os que trabalham em áreas burocráticas.

Como se pode ver no desenho, o empregado parece se sentir reconhecido, integrado e receptivo às diretrizes da empresa. Sua relação com o seu trabalho

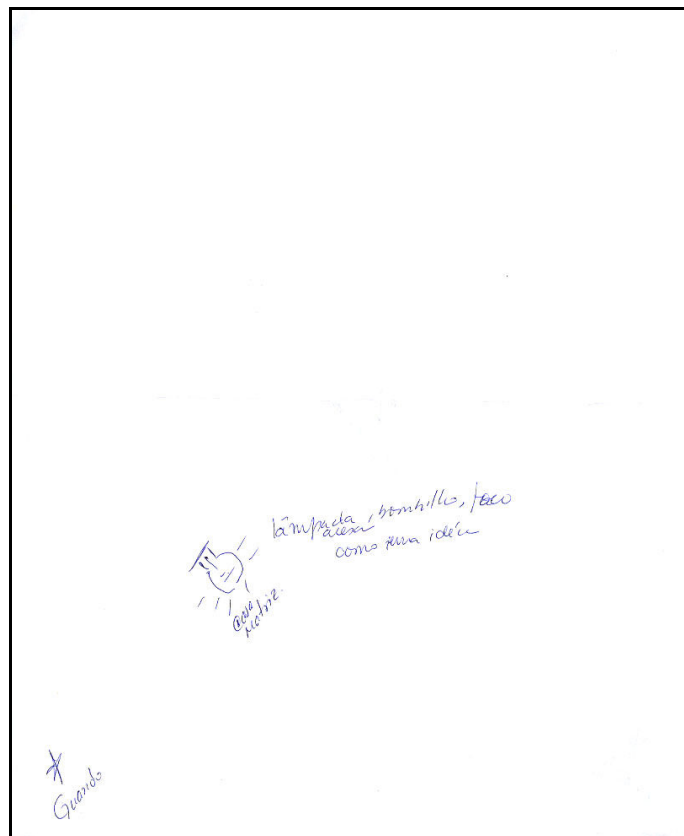
é visceral e fortemente introjetada. Seus olhos são bandeiras do Brasil e, ao fazer uma referência ao sangue que move a companhia, coloca uma imagem do *'staff'* diretivo sobre seu braço direito. Seu discurso ('Somos uma só empresa, com uma só cabeça, etc. '), é corroborado pela correção da demonstração hierárquica: a bandeira do Brasil no alto da cabeça é seguida por uma área internacional e pela Petrobras Colômbia, que está sobre sua garganta (ou seja, ele está habilitado a falar por ela). Diante desta hierarquia, porém, ele não está dividido: se sente inteiro e realizado (o desenho ocupa toda área do papel).

Ao mesmo tempo, ele denuncia um pedido de maior integração quando chama atenção para a importância dos contratistas que, segundo demonstra no desenho, são 'as mãos e os pés' da empresa (a reivindicação por mais integração dos terceirizados é recorrente nas unidades).

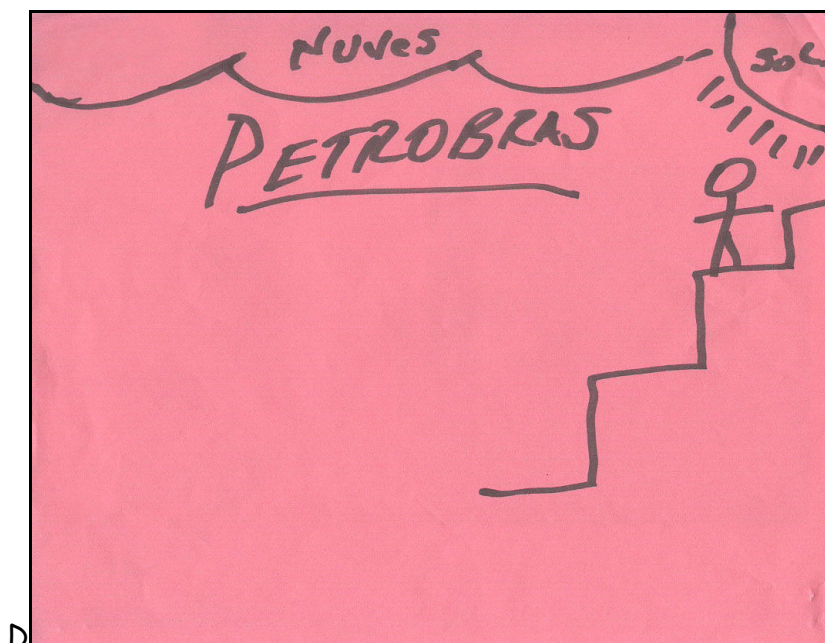
Dessa forma, percebe-se que o empregado está perfeitamente encaixado em seu contexto e com boas perspectivas de continuar motivado e atuante. É preciso manter este bom momento para consolidá-lo. Outro dado que corrobora algumas teorias recentes sobre a comunicação interna é que tudo o que vem da Matriz alcança valorização superlativa em campos mais afastados da sede (estes aspectos aparecem claramente nos campos de Purificación e Yaguará, onde a presença da pesquisadora foi vista quase como uma ocasião de festa). A distância da sede faz com que qualquer informação, visita ou atenção diferenciada seja um reforço fundamental para a comunicação interna e para a motivação do pessoal.

Desenhos 7 e 7- a - Distanciamento da Matriz X Falta de Perspectivas Reais

Desenho 7 - Empregado de E&P, campo Guando



Desenho 7-A



Ao representar a distância entre o ativo em que trabalha e a casa Matriz, o empregado desenha uma lâmpada e escreve ao lado que se trata de um “*bombillo*”, símbolo de uma idéia. (De fato, no cruzamento das análises do desenho com as entrevistas decupadas, verifica-se que ele declara textualmente à entrevistadora que, “infelizmente, tem apenas uma vaga idéia do que seja a Matriz, embora desejasse saber muito mais, principalmente sobre o que acontece no Brasil, em sua área”). Em paralelo, ao mostrar como se sente fazendo parte da Petrobras, ele se retrata em uma escada, chegando ao penúltimo degrau. Porém, ele sobe na carreira pelo automatismo da produção: não tem olhos, boca, mãos nem pés. Em sua avaliação, portanto, sua subida não acontece pelo que ele conhece, vê ou percebe, nem por nada que seja motivado por seu próprio mérito ou valor pessoal: talvez, apenas, por sua dedicação em ser um bom operário, cumpridor daquilo que se espera dele (A entrevista também aponta este aspecto: trata-se de um empregado de

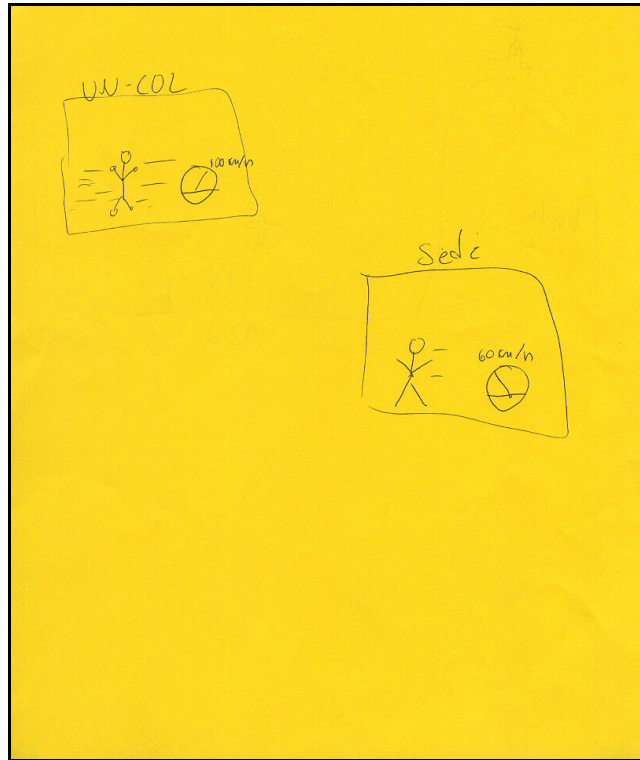
origem humilde, ameríndio e que já trabalha na empresa há bem mais de uma década). Por isso, apesar da distância, ele se sente realizado por ter conseguido trabalhar e produzir, objetivamente.

Outro aspecto que chama atenção é que a escada do empregado não começa no chão (acepções do imaginário) e o céu - seu horizonte - tem muitas nuvens e um sol tímido, sob o qual ele tenta, com seu esforço, se manter. Como em outros desenhos, este demonstra que os empregados da Colômbia têm noção do quanto são privilegiados por estarem empregados, num 'horizonte' que, para a maioria de seus concidadãos, ainda é bastante 'nebuloso'. Contudo, há nessa submissão, que agradece exclusivamente pelo privilégio de trabalhar e nada reivindica, uma armadilha que não deve escapar à percepção da empresa: em contextos onde a carência social é extrema, há a tendência de se desenvolver a falsa idéia de que não é preciso preservar os talentos, porque sua reposição é relativamente fácil. Porém, sem vínculos mais fortes com a companhia, num contexto de abertura de mercado como o vivido hoje pela Colômbia, a possibilidade de evasão de quadros é bem maior.

Na análise dos desenhos da Petrobras Colômbia, chamam atenção as diferenças de percepção da empresa, que são extremas entre diferentes setores. Essa diversidade de visões 'comunica' uma visão caótica, não apenas pela natureza das pessoas e pelas diferentes formações e funções que ocupam mas porque, textualmente, ainda não foi oferecida à Petrobras Colômbia uma identidade una, própria, ou minimamente alinhada com a do Sistema Petrobras.

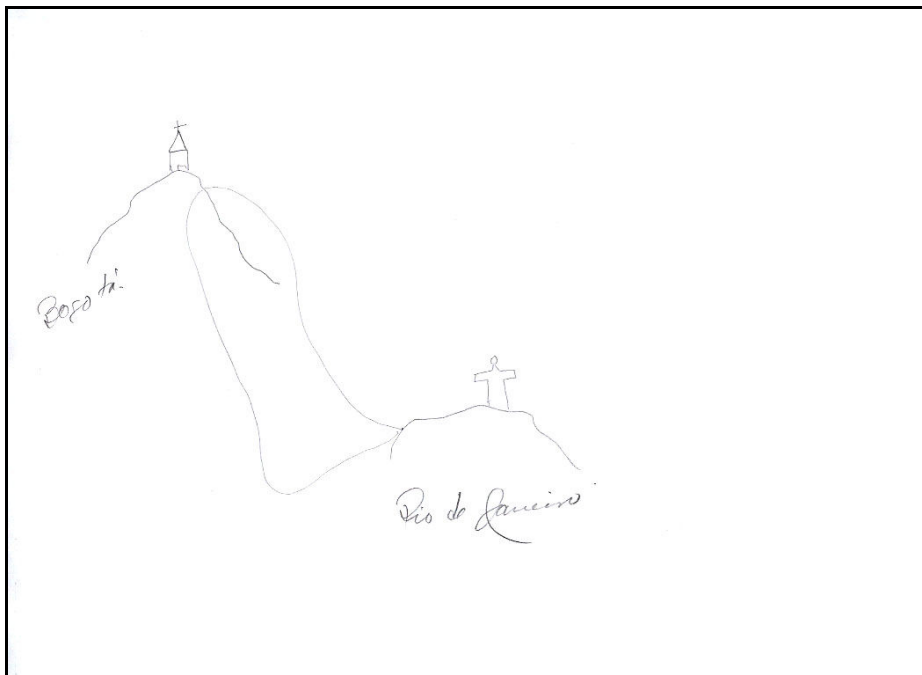
Desenho 8 e 8-a / Ritmos Diferentes: Possível Indicador para esclarecer os Conflitos entre Brasileiros e Colombianos?

Desenho 8 - Empregado de E&P, campo Guando





Desenho 8-A



Ao retratar como é fazer parte da Petrobras, o empregado colocou-se na UNCOL (com mãos e pés, porém sem olhos, ouvidos e boca) e com um velocímetro marcando 100 km/h, com vários riscos que sugerem velocidade. Paralelamente, há uma representação da Matriz (Brasil), como alguém sem mãos e pés e movendo-se a apenas 60 km/h. As duas estruturas estão desniveladas (a Colômbia acima) e funcionam em caixas fechadas, sem nenhuma inter-relação entre elas. A ironia clara do desenho mostra a imagem que este empregado nutre da Matriz: uma estrutura lenta e burocrática, isolada em si mesma, que demora a dar respostas às solicitações das unidades e que também não dá valor à agilidade, empenho e juventude de seus empregados lotados nas unidades mais distantes. Por outro lado, este mesmo empregado demonstra um claro sentimento de superioridade em relação à sede (a representação da distância também destaca claramente a diferença de “altitude” entre Bogotá e Rio, o que pode ter muitas leituras).

Contudo há, nesta representação, um contraponto: sabe-se que toda a manifestação de superioridade é, na verdade, uma manifestação defensiva, que esconde um sentimento de insegurança e uma busca de aceitação. Na representação das distâncias, uma “veia” ou um veio de ligação sai de Bogotá em direção ao Brasil, subterraneamente - mas o caminho não chega a se completar. Toda a produção do empregado indica, portanto, o desejo frustrado de integração e de mútua compreensão, conflito ao qual ele não reage pela submissão, mas pela insubordinação, pela ironia e pela denúncia. A insubmissão de empregados com esse perfil, que não hesitam em denunciar, sem máscaras, suas insatisfações e críticas pode ser muito mal recebida por um gestor autoritário e que queira se colocar numa posição de superioridade e paternalismo.

Desenho 9 - Imagem de infantilização e submissão vs. tentativa de aceitação e simulação de sentimentos de hostilidade

Área Administrativa, Bogotá



Este desenho, produzido por uma empregada de cerca de trinta anos e com nível superior, tem duas marcantes características: a total infantilização do traço, não condizente com o que se poderia esperar de sua idade e formação, e a dubiedade do discurso, escrito à direita. As elogiosas palavras dirigidas à companhia são feitas numa caneta hidrocor muito clara, que resulta numa escrita quase invisível – porém, cada letra é marcada por uma acentuada sombra preta, que sugere que o ‘avesso’ do elogio pode ser bem mais

marcante e verdadeiro do que a versão da 'realidade' que se pretende oferecer, como verdadeira. Além disso, sem fazer nenhuma referência concreta à empresa, a empregada se representa como uma menina sem qualquer traço físico adulto, num cenário narcísico (só ela existe), sem conflitos, sem relações e, portanto, numa perspectiva totalmente irreal. A imagem sugere uma tentativa muito clara de se retratar como alguém inócuo, sem qualquer emoção ou atitude ameaçadora, em estado de 'submissão perfeitamente feliz': uma simulação que só trai suas incoerências pelas sombras nas letras, que demonstram que há, por trás desse cenário de conto de fadas, algo, na verdade, bastante pesado, obscuro e ameaçador, que paira 'nas entrelinhas' e que ela acha melhor manter oculto.

A hipótese, que merece atenção, é: talvez por estar diante de um gestor ou de contextos muito repressores, autoritários ou ameaçadores, esta empregada está apelando para um modelo de 'infantilidade Poliana', como um mecanismo autodefensivo clássico.

Vale notar que, para além das possíveis dificuldades específicas de relacionamento da autora do desenho, existem muitas outras representações que indicam a busca de instrumentos para lidar com uma ou outra dificuldade, entre as empregadas que participam da amostra. Como em outras oportunidades, talvez o desenho sugira um reflexo, na organização, de uma relação profissional ainda não-paritária no ambiente de trabalho, um problema agravado pelo machismo que, ainda é muito presente em toda a América Latina. Na Colômbia em particular, todas as empregadas entrevistadas, em todos os níveis, contaram histórias de experiências pessoais com o machismo de colegas ou gestores, muitas delas indicando que há um sentimento de

rejeição e insegurança dos homens por verem que as mulheres começam a ocupar nichos numa indústria como a petrolífera, até bem pouco tempo marcadamente masculina.

Corroborando a hipótese sobre a relação com o gestor, a submissão também foi verificada na entrevista individual feita com a empregada que produziu o desenho 9. Apesar de ter colocado várias queixas, ela se recusou a expressá-las quando chamada a desenhar e demonstrou bastante insegurança para participar da pesquisa, perguntando várias vezes sobre a finalidade do diagnóstico e o tratamento confidencial dos dados.

Desenho 10 - Alta expectativa vs. mosaico de informações



Esta é, talvez, uma das representações mais elaboradas e interessantes da amostra. Foi produzida por uma empregada graduada da sede, em Bogotá, que tem uma excelente relação com seus gestores (um brasileiro e um colombiano) e uma função que a induz a olhar sempre para fora da companhia, com uma perspectiva mais ampla e madura. As imagens de sua colagem mostram um movimento dinâmico de pessoas, cores e possibilidades e sugerem que sua maior expectativa para a companhia é que ela passe a integrar cada vez mais a mudança da Colômbia, cujos valores mais positivos - a juventude, o dinamismo, a diversidade - ela vê refletidos em si mesma e na empresa. Ela é o símbolo de uma Petrobras Colômbia que dá certo, que está de olhos abertos para o futuro, que não está presa a perspectivas paroquiais e intramuros - ou seja, a excelência aonde todos gostariam de chegar. Interessantemente, na entrevista individual, essa empregada foi das que mais conhecimento demonstrou sobre a Matriz e, até mesmo, sobre a Área Internacional em geral. Naturalmente, sua função a faz privilegiada para o acesso a essas informações, mas o otimismo e a ousadia de suas colocações são altamente positivas.

Como ponto a observar, talvez o desenho indique também que ainda há um certo caos a administrar - um excesso de frentes de trabalho sendo ativadas ao mesmo tempo ou, talvez, de informações desconexas - mas há, neste retrato de “empresa-fanzine”, um outro dado fundamental: a demonstração da grande preocupação da empregada com a responsabilidade social e sua expectativa de ver a empresa cada vez mais envolvida com esta demanda, tão presente na sociedade colombiana.

## 5.2. ARGENTINA – CONSOLIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

A seleção dos sujeitos abrangeu 49 empregados e dividiu-se da seguinte forma:

- 24,5% de gestores e agentes de comunicação
- 75,5% de empregados da área operacional e administrativa
- 65,3% do gênero masculino
- 71,5% com nível de escolaridade superior (concluído ou em curso)
- 28,5% com nível médio de escolaridade
- 40,8% lotados em Buenos Aires e arredores
- 16,3 % lotados em Rosário e arredores
- 32,6 % lotados na região de Neuquén (deserto do Comahue, norte da Patagônia)
- 10,2 % lotados em Rio Gallegos (sul da Patagônia)

O tempo médio na companhia é de 6,3 anos. Entre os empregados da área operacional e administrativa, a média é de 5,1 anos, ao passo que entre os gestores, esta sobe para 9,5 anos. Este resultado, sem dúvida, tem relação com a decisão gerencial da Petrobras Energia de preservar as antigas lideranças da PECOM em atividades estratégicas para garantia da produção. Também chama a atenção o grande nível de renovação dos quadros da companhia que tem recebido um grande número de jovens profissionais: 34,7% dos entrevistados têm menos de 30 anos.

Quanto à percepção dos empregados sobre a atuação da Petrobras no seu país:

- 100% acreditam que a Petrobras, externamente, tem imagem positiva perante a população;
- 36,7% afirmam que é uma empresa preocupada com o bem estar dos funcionários;
- 32,6% vêem a Petrobras como uma empresa em processo de crescimento acelerado;
- 28,6% dão destaque ao desempenho de marketing da empresa, afirmando que investe muito em publicidade;
- 20,4 % acreditam que a empresa é engajada e socialmente transparente;
- 18,4% dizem que é uma empresa preocupada com o meio ambiente;
- 14,3% afirmam que é uma empresa que investe muito no país;
- 10,2% destacam a conduta ética da empresa como seu principal atributo.

- Dados coletados das entrevistas entre empregados da área operacional e administrativa

OBS: Total de entrevistas: 37.

Em relação ao que ocorre na Petrobras, no Brasil e na Argentina:

- 10,8% se considera muito bem informado.
- 40,5% se considera informado.
- 32,5% se considera mais ou menos informado.
- 16,2% pouco informado.

Quanto à comunicação da Petrobras com o empregado:



- 21,6% a consideram ótima.
- 56,8% a consideram boa.
- 21,6% a consideram mediana.

Quanto à suficiência de informações sobre a Petrobras, no Brasil:

- 73% acreditam não receber informações suficientes.
- 13,5% acreditam recebem informações suficientes
- 13,5% se consideram medianamente informados.

Quanto à suficiência de informações sobre a Petrobras, na Argentina:

- 70,3% afirmaram que são suficientemente informados;
- 16,2% afirmaram que não são suficientemente informados.
- 13,5% se consideram medianamente informados.

Quanto à suficiência do material informativo recebido:

- 37,8% acreditam que recebem em excesso;
- 13,6% acreditam que seja pouco;
- 48,6% o suficiente.

Sobre se já foi consultado alguma vez sobre o tipo de informação que gostaria de receber:

27% sim

73% não

Quando perguntados sobre quem, além dos meios de comunicação, oferecia informações sobre a empresa:

- 59,4% indicaram o chefe
- 27% indicaram os colegas em geral
- 5,4% indicaram os colegas com mais tempo de empresa
- 8,2% indicaram a imprensa.

Quanto aos modos de comunicação considerados mais eficazes e agradáveis, a distribuição foi a seguinte:

- 54% consideram a comunicação direta mais eficaz.
- 19% consideram a comunicação eletrônica mais eficaz.
- 27% consideram a comunicação impressa mais eficaz.
- 67,5% consideram a comunicação direta mais agradável
- 8,1% consideram a comunicação eletrônica mais agradável
- 24,4% consideram a comunicação impressa mais agradável.

Seu chefe imediato costuma fazer reuniões?

- 83,8% dizem que sim
- 16,2% dizem que não

Sobre o conhecimento da missão, visão e valores da Petrobras:

94,6% disseram que sim

5,4% disseram que não

43,3% mostraram-se capazes de escrever um ou mais tópicos relacionados à missão e à visão da Companhia.

### 3.c - Sugestões

81% dos entrevistados deu alguma sugestão para melhorar a comunicação entre a Petrobras e seus empregados. Apenas 19% não quiseram fazer nenhuma sugestão, porque não tinham nenhuma idéia sobre o tema ou porque se declaravam satisfeitos. Dado o grande número de sugestões - todas, muito pertinentes – agrupou-se esse ‘banco de idéias’ por grupos principais e por ordem de convergência, começando pelas sugestões mais freqüentes. Nas conclusões desta dissertação, retomam-se essas mesmas sugestões com os respectivos comentários, sempre que considerado necessário ou pertinente.

1) Reordenamento das campanhas de comunicação interna, o que inclui:

- Mais organização no envio de material às unidades, com maiores prazos para distribuição e para a realização de atividades de ‘repique’ ou reforço de mensagens, para auxiliar na assimilação do conteúdo.

- Envolvimento de pessoal das bases na análise prévia do material das campanhas. Estes grupos focais teriam, a seu cargo, o ajuste fino das campanhas à realidade local - que varia muito de região para região - e poderiam sugerir ações pedagógicas, de continuidade, para melhor assimilação dos conteúdos das campanhas, principalmente nas áreas de saúde, meio ambiente e segurança (SMS). Sugestões neste sentido aparecem com especial ênfase na Patagônia, onde a cultura fundamentalmente diversa tende a ver como desperdício as campanhas mais sofisticadas, rejeitando-as a priori como algo que reforça a sensação de que a equipe da sede (Buenos Aires) atua de forma alienada à sua realidade.

- Também, na Patagônia, há uma forte demanda por ações de responsabilidade social interna e externa. Estas sugestões se reproduzem, com viés diferenciado, nas unidades que estão próximas a áreas carentes, na região de Buenos Aires (especialmente, Dock Sud). Elas remetem à necessidade, não apenas de uma política de RH localizada e próxima das bases, como também de uma comunicação interna coerente com a realidade local, com o estabelecimento de um eixo de atenção diferenciada.

- A presença mais constante de representantes da Diretoria e da Comunicação Interna, que tomem a si o encargo de, pelo estabelecimento de um contato continuado, formarem as bases da comunicação dialógica, triangular, são uma solicitação que permeia todas as unidades. No ambiente interno, prevalece a crítica quanto ao desconhecimento e/ou indiferença da sede à realidade dos empregados que atuam em áreas isoladas. Daí a insistência em um filtro mais fino nas comunicações gerais, para evitar o mal estar de, entre outros equívocos, oferecer aos funcionários benefícios que eles nunca utilizarão.

- Ainda no que tange aos benefícios e promoções para o público interno, a demanda da sede e arredores é totalmente diferente da Patagônia, e sugere que é preciso estabelecer padrões mais claros de distribuição de promoções. Chama a atenção o fato de que um terço dos entrevistados do edifício sede tenha se queixado, de alguma forma, do desconhecimento nos critérios de distribuição de convites para eventos patrocinados. A queixa também aparece nas unidades de Rosário, onde os eventos patrocinados passam por uma clara rejeição: mas há, neste caso, uma leitura mais séria que precisa ser avaliada, pois a PESA passa por um nível muito alto de estresse funcional por

sobrecarga, agravada pela insatisfação dos empregados não sindicalizados que permanecia, à altura das entrevistas, como um resíduo das negociações salariais insatisfatórias. Esse aspecto pode estar contaminando a forma como os empregados argentinos estão recebendo quaisquer ofertas da companhia, numa resposta enérgica a um tipo de 'agrado' que pode parecer, pura e simplesmente, manipulação.

- Isto leva a outra demanda generalizada e que surge sob inúmeras formas: clarear os fluxos internos de comunicação horizontal e vertical, através de uma crescente aproximação entre líderes e liderados. Os empregados da PESA se ressentem, em todos os níveis diretivos, de informações conflitantes, sobrepostas, nebulosas e que geram um nível muito alto de insegurança. Nos níveis operacionais e administrativos, além do desconhecimento sobre a companhia e suas metas para o futuro, há um clamor por divulgação dos planos de cargos e salários e normas da companhia para desenvolvimento de empregados argentinos. Por todas as razões já vistas, tal insegurança é especialmente danosa na Argentina. Em grande parte, este tumulto nos canais de comunicação deve-se, durante o ano de 2005, aos ajustes e à sobrecarga pela inserção do alinhamento estabelecido pela Matriz. Porém, se não for sanada, essa confusão pode levar à paralisia, em especial nos setores da exploração e produção. Os gestores precisam ser conscientizados - e, sem dúvida, precisam lutar por isso - de que o tempo que se dedica à comunicação direta com subordinados é um investimento necessário ao equilíbrio e à produtividade do grupo. Essa demanda que é parte do humano - ninguém pode confiar no que não conhece - ganha, na PESA, grandes proporções e se reflete

desde a relação da Alta Direção com os ativos até a relação cotidiana entre chefes, supervisores e subordinados do nível operacional.

“A relação fica ruim do supervisor para baixo. É lá, justamente onde tudo termina, entre o supervisor e o operador e onde a empresa produz e gera bens, que a crise está instalada. Lá é onde funcionamos pior, onde há maior competição destrutiva, mais boicotes, mais implicância. É preciso investir na formação de líderes - mas também avaliar melhor a capacidade do profissional, antes de destacá-lo para uma função de liderança.” (A. F., gerente da Planta San Lorenzo, Rosário)

“Fisicamente, vi C. A. O. uma vez; o F., uma vez; o G., nunca vi: e somos o campo produtor mais importante da Argentina. Falta gerência física, proximidade, disposição de conhecer, escutar. Fazer o que a senhora está fazendo agora: vencer estas quatro horas de deserto, poeira e calor para vir até aqui e ver o que conseguimos fazer e do que, de fato, precisamos.” (M. E., gerente do campo Rincón de Los Sauces, Deserto do Comahue, Neuquén)

- As avaliações de gestores e agentes de comunicação

Os gestores e agentes de comunicação entrevistados na Argentina somam 12 pessoas. Neste número não estão incluídas as entrevistas com o Gerente Geral da Petrobras Energia, com o Ouvidor da companhia, com o Gerente Geral de Recursos Humanos e com o gerente Geral de E&P, que trataram de

assuntos macro ligados ao momento da PESA no país e que não se ativeram aos mesmos tópicos abordados com os demais gestores.

Para além de seus comentários gerais e sugestões, os agentes de comunicação e gestores foram convidados a realizar uma análise comparativa, considerando as possíveis variações no último ano, e avaliando as possíveis mudanças ocorridas em uma série de processos, fluxos e meios de comunicação. Para efeitos de conceituação, os entrevistados deveriam atribuir pontos, de acordo com o seguinte critério:

- ( 4 ) Superou as expectativas;
- ( 3 ) Melhorou muito;
- ( 2 ) Melhorou, porém ainda há muito a fazer
- ( 1 ) Melhorou pouco
- ( 0 ) Não melhorou, nem piorou
- (-1 ) Piorou

Diante do número de itens nos quais alguns entrevistados declararam não conhecimento ou reconhecerem sua incapacidade momentânea para realizar a avaliação, a entrevistadora incluiu o item “Não conhece ou não saberia avaliar”, como variante necessária.

A avaliação, no grupo da sede, em Buenos Aires, apurou os seguintes resultados:

### Quanto à comunicação direta

Aspecto avaliado	4	3	2	1	0	-1	Não conhece ou não pode avaliar
Entre a sua unidade e a Matriz (Brasil)		8,3%	16,7%				75%
Entre a sede (Buenos Aires) e a sua unidade	25%	16,7%	33,3%		8,3%	8,3%	8,3%
Comunicação direta (verbal) entre lideranças e liderados em sua unidade	25%	16,7%	25%	8,3%	16,7%		8,3%
Comunicação direta (verbal) entre lideranças e liderados na sede (Buenos Aires)	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%			66,7%

### Quanto à relação interpessoal

Aspecto avaliado	4	3	2	1	0	-1	Não conhece ou não pode avaliar
Entre empregados próprios expatriados, próprios contratados na Argentina e terceirizados.	16,7%					83,3%	
Entre empregados brasileiros e argentinos	8,3%	33,3%					58,4%
Entre equipes com competências diversas, da sede (Buenos Aires)		25%	25%				50%
Entre o pessoal administrativo e o corpo técnico		8,3%	50%	16,7%	8,3%		16,7%
Entre as áreas de produção e o Comercial		33,3%	16,7%			50%	
Entre empregados administrativos (sede) e os que trabalham nas áreas		16,7%	41,7%	16,7%			25%



de produção							
Entre os que trabalham em áreas de produção diferentes		8,3%	8,3%	50%			33,3%

Os comentários relevantes dos gestores, agrupados, estão reunidos nas recomendações finais e são utilizados, quando pertinente e necessário, para ilustração.

Foi possível observar, também nesta análise, que as demandas, as facilidades e as dificuldades apontadas pelos gestores e agentes de comunicação variam muito de região para região - e, notoriamente, entre as áreas de Buenos Aires e Rosário, de um lado, em comparação com a Patagônia, de outro. O hiato entre as realidades é tão grande, que seria artificial reunir todas as facilidades e dificuldades apontadas num só corpo, sob pena de falsear os dados da pesquisa. Assim, as maiores facilidades apontadas pelos gestores de Buenos Aires. foram:

- Equipes com bom nível técnico.
- Facilidade de acesso a tecnologias da informação.
- Equipe orgulhosa pela posição que a empresa começa a adquirir no país (bom marketing, apoio a eventos, consolidação de uma marca forte, ética, social e ambientalmente responsável, etc.).
- Equipe satisfeita com o interesse da Petrobras por questões como segurança e saúde ocupacional.
- Disponibilidade de recursos.

Em contrapartida, as maiores facilidades apontadas pelos gestores da Patagônia (Neuquém e arredores + Rio Gallegos) foram:

- Equipes comprometidas.
- Bom relacionamento horizontal nas equipes e entre equipes e gestores (um aspecto que ficou parcialmente comprometido, após as recentes negociações salariais).
- Melhoria da tecnologia da informação.
- Investimentos em curso para a modernização de instalações e aplicação de sistemas mais eficazes de segurança e proteção ambiental.
- Seriedade da companhia.

Dentre as maiores dificuldades apontadas pelos gestores da Buenos Aires, Rosário e arredores podem-se relacionar:

- Dificuldades de relacionamento pela divisão do quadro entre sindicalizados e não sindicalizados. Nas plantas, a disparidade criou conflitos internos, pela diferença de benefícios obtidos nas negociações salariais. Dentre os tipos de conflitos mais apontados, relacionam-se a crise de autoridade de chefes e supervisores - que passaram, por um período, a ganhar menos que os subordinados -; a desconfiança na companhia, a falta de motivação e 'ruídos' intra-equipes.
- Insatisfação generalizada, criando atritos e queixas da companhia, por questões menores (necessidade de expressar insatisfação levando à rejeição, até mesmo, de benefícios).

- Duplicidade de orientações: as metas são claras, mas o caminho que será adotado para alcançá-las ainda está nebuloso.

Dentre as maiores dificuldades apontadas pelos gestores da Patagônia, merecem destaque:

- Distanciamento geográfico, que se reflete num isolamento corporativo: sensação de abandono, em várias instâncias.
- Diretorias não conhecem a realidade local.
- Benefícios inadequados e falta de atendimento diferenciado que considere as questões regionais;
- Ações, cursos de treinamento, informativos e materiais de campanha culturalmente inadequados.
- Pouca visibilidade nos meios de comunicação da companhia.

Contudo, no item 'dificuldades', encontramos algumas que são comuns a todos os gestores e que foram citadas em todas as entrevistas, merecendo, portanto, destaque especial:

- Há carência de quadros para comportar o crescimento pretendido pela Petrobras, já que a PECOM já vinha trabalhando com nível reduzido de pessoal e os 30% demitidos antes da compra pela Petrobras não foram recontratados.
- A sobrecarga criada no último ano, pela implantação simultânea de um número excessivo de programas de alinhamento, gerou estresse funcional e atrapalhou a comunicação direta com liderados, por indisponibilidade.
- Há confusão de orientações e, com frequência, Diretorias e Gerências criam normas e dão ordens conflitantes entre si (o que reforça, nos níveis gerenciais, a sensação mapeada entre os empregados, de que as diversas instâncias da

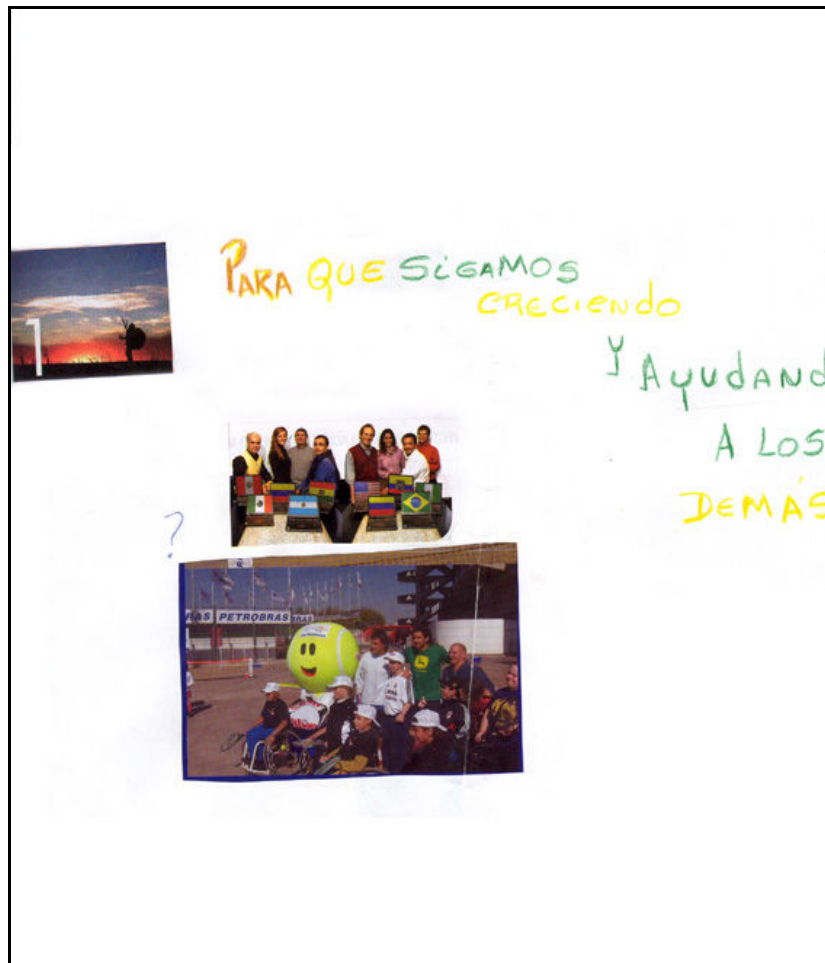
sede se comunicam mal entre si e agem como 'um arquipélago de ilhas isoladas').

- O fluxo de trabalho e as linhas de ação da empresa não estão claras; precisam ser planejadas e comunicadas de forma mais efetiva.
- Acesso dificultado ao órgão de Recursos Humanos: gestão burocrática, inacessibilidade, inabilidade e lentidão na resolução de processos e demandas.
- A alta rotatividade de pessoas em cargos importantes, impedindo a continuidade administrativa e dificultando o andamento de processos (as bases ficam sem referência).
- Falta de política clara de cargos, salários e promoções.

### **5.2.1 Análise dos desenhos: aspectos psicossociais da amostra**

1 - Manifestação de dependência e impotência

D.G. empregada de Refinaria, Rosário



Para começar a se expressar, a autora deste desenho escolhe uma figura pequena e vaga, representando um horizonte restrito, na parte superior, à esquerda. Em seguida, centraliza uma estampa que parece sugerir uma proposta de integração entre os diversos países que formam a Área Internacional. As pessoas da foto - bem definidas e com expressões satisfeitas - certamente têm o poder de representar seus países, numa instância qualquer que a empregada considera importante, ligada provavelmente à comunicação: ela lhes confere um evidente reconhecimento de autoridade. Porém, dentre tantas possibilidades, ela completa o conjunto colocando abaixo desta figura,

uma foto que mostra uma equipe esportiva formada por portadores de deficiência, com a logomarca da Petrobras, em destaque.

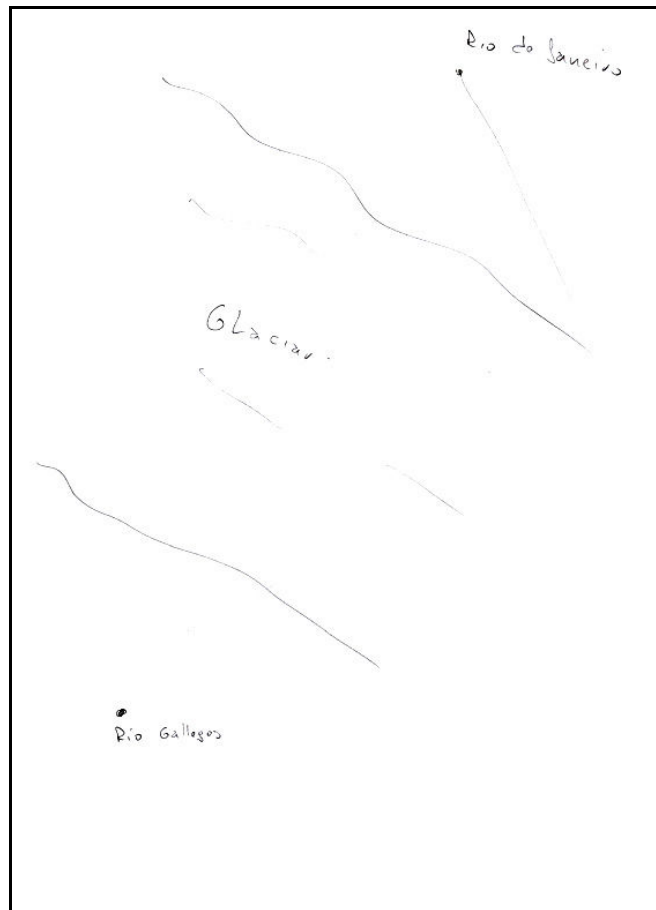
Cabe a pergunta: por que a empregada escolheu este conjunto de imagens para representar o que significa, para ela, fazer parte da companhia? Ainda que haja, à direita, uma justificativa racional que leva a crer, à primeira vista, que, para ela, a função mais importante da empresa é manter sua atuação no campo social (“Para que continuemos crescendo e ajudando aos demais”), há um conteúdo implícito na imagem que nos leva além desta análise superficial: a equipe esportiva. Porque, dentre todas as ações apoiadas pela Petrobras, justamente esta imagem foi pinçada, para contextualizar o sentimento de pertencimento à companhia? Ora: mesmo tentando encarar suas dificuldades com a atitude positiva da auto-superação, o fato é que os limites das pessoas que integram esta equipe são muito óbvios (síndromes, deficiências mentais, cadeiras de rodas, etc.). Assim, apesar de a autora do desenho acreditar que está expressando o seu reconhecimento pela preocupação louvável de sua empresa com a responsabilidade social, sem se dar conta ela expressa também, de forma inconsciente, uma identificação com essa condição deficiente. Seu pequeno horizonte e as pessoas em posição de autoridade, no meio da página, sugerem que ela se posiciona num contexto de dependência e impotência, por se considerar em posição limitada. Por mais que se organize e busque valorosamente por uma integração, a equipe de pessoas com necessidades especiais - que ela, inconscientemente, integra, já que se identifica com ela - está sempre dependendo do reconhecimento das suas necessidades: à mercê, portanto, dos indivíduos representados acima e que

falam pelos países - estes retratados como pessoas poderosas, resolvidas, que não têm, por certo, limitação alguma.

O abismo entre as duas realidades é óbvio: contrapondo-se à equipe de para-olímpicos, que precisa ser “assistida” por uma Petrobras semi-maternal, assistencial, há uma equipe que está acima e que não participa desse sentimento de impotência e, talvez, de incompetência; uma equipe formada por pessoas ‘internacionais’, autônomas em seus movimentos e atitudes. Assim, apesar do esforço e da alegria altruísta da empregada (fatores conscientes expressos na frase escrita), as escolhas e posicionamentos das figuras revelam o conflito, talvez porque a autora acredite que, na realidade, entre o nível hierárquico da companhia que ela ocupa e com o qual se identifica (o mais baixo) e o que está acima (o internacional, das bandeiras), há, na realidade, uma grande disparidade de condições. No geral, a análise sugere que a empregada experimentava, no momento da entrevista, uma grande sensação de dependência e de ser vítima de limitações paralisantes, num cerceamento que ela não se sente com liberdade para expressar.

2 - Frieza e distância intransponíveis?

K.M. empregado da área operacional, Rio Gallegos



Eis uma representação pungente, desta vez, de um funcionário operacional do sul da Patagônia. Perguntado sobre a distância que ele imaginava existir entre a sua unidade de trabalho e a matriz, ele desenhou uma linha sinuosa que corta a página na diagonal e escreveu: um 'glaciar'.

Ora, os glaciares são, provavelmente, um dos aspectos topográficos mais característicos e relevantes na experiência vital do homem patagônico. Essas imensas barreiras de gelo são, na verdade, porções do Gran Campo de Hielo Patagônico - o maior manto de gelo do mundo, depois da Antártida - e que se divide, a rigor, em duas porções: o manto sul, que se estende ao largo de 350 km e cobre uma superfície total de 13.000 km<sup>2</sup>, e o manto da Argentina, que cobre 3.500 km<sup>2</sup>. Além de extensos, os extremos dos glaciares também se apresentam como imponentes paredões: o Glaciar Perito Moreno, que fica bem



próximo da unidade de produção onde este empregado presta serviços, é o maior deles e cobre 250 km<sup>2</sup>, com paredões que podem superar os 60 metros de altura.

E, o mais importante na representação: os glaciares nunca chegam a derreter totalmente. Mesmo que pequenas porções deles se desfaçam, no verão, a característica mais marcante destas enormes barreiras geladas é a sua permanência. Principalmente, o glaciar é virtualmente intransponível, porque imprevisível: não é possível domá-lo, cruzá-lo, dissolvê-lo, estabelecer pontes sobre ele. Assim, quando esse empregado escolhe semelhante imagem para retratar a distância existente entre ele e a matriz da empresa onde trabalha, isso não é gratuito e não fala apenas de uma distância incalculável: o que ele nos oferece é a própria aceitação do que, para ele, representam o gelo e a frieza das relações - a indiferença, em seu estado mais óbvio. Entre ele e a matriz, há um 'gelo' imenso, portanto, que ele acredita que nunca poderá derreter ou atravessar. Todo o conjunto retrata uma grande desilusão e a total descrença na possibilidade da comunicação. Esta pessoa não se sente vista, nem mesmo se vislumbra onde ela está neste 'outro lado do glaciar'. Seu total isolamento é preocupante.

3 - A resignação que espera por uma 'redenção'

P.J. gênero masculino, área técnica, Rio Gallegos



Há, neste desenho, aspectos explícitos e corajosos, além de alguns menos óbvios, que merecem atenção. Ele foi realizado por um técnico do sul da Patagônia que tem, cotidianamente, uma série de tarefas e responsabilidades bastante duras. Dessa forma, é compreensível que, até certo ponto, ele se sinta sobrecarregado, espremido, sugado: abertamente, ele se submete, hoje, na esperança de, amanhã, ter a possibilidade de usufruir sonhos que sugerem uma vida mais humanizada, onde haja espaço para coisas como integração, harmonia, prazer, partilha - que não deveriam, necessariamente, estar assim tão fora do presente... Também é significativo que a imagem escolhida para expressar este futuro tão desejado seja um aparelho de *fondue*: a panela nos fala de provisão e do gozo de benefícios compartilhados, para o conjunto da equipe ou da família (convém lembrar que *fondue* é reconhecidamente uma comida especial, sofisticada, e ter acesso a ele é símbolo da melhoria da qualidade de vida).

No hoje, contudo, o espremedor denuncia o automatismo: pessoas estão indo para a 'máquina' e são 'espremidas' até virarem bagaço. Ele denuncia isto claramente e assume o conhecimento que tem dos problemas: os esforços contrapostos, a sobrecarga, etc. Porém, o que chama atenção nessa difícil situação é a alta carga de resignação deste funcionário. Quando estabelecemos um paralelo entre 'hoje e amanhã' como uma contraposição não apenas entre o real e o imaginário, o obtido e o desejado, mas também entre a unidade e a matriz, vemos que o que ele retrata é uma diferença abissal e uma clara dicotomia: em contraposição à sua Unidade, um 'caos', que é quase um inferno, com sua realidade exigida, quase desumana, ele só conta com uma matriz que está como que em outro planeta, um céu ideal de harmonia, prosperidade e prazer.

A dicotomia entre hoje e amanhã, real e sonhado, nos remete à resignação judaico-cristã: todo mundo precisa sofrer muito, hoje, para atingir o céu, algum dia. Porém, para além do que possa existir ou não de impregnação cultural e/ou religiosa nesta representação, do ponto de vista da comunicação interna e da gestão de pessoas o que interessa é: o desgaste deste homem é muito grande; de fato há uma pressão impossível de se manter por muito tempo sem causar sérios danos, não apenas à produtividade, mas ao equilíbrio geral do próprio indivíduo. A mensagem: 'Um dia você vai ganhar sua panela de *fondue*, mas antes tem que pagar caro; aceite isso ou fique no inferno' não é capaz de reter indefinidamente as insatisfações porque é um pedestal muito frágil para comportar o 'peso' de uma idealização de futuro tão grande. Note-se que, no caso do autor, este futuro ideal é algo a que ele se agarra por conta de uma promessa qualquer, mas que não aparece, nem mesmo, como algo que se

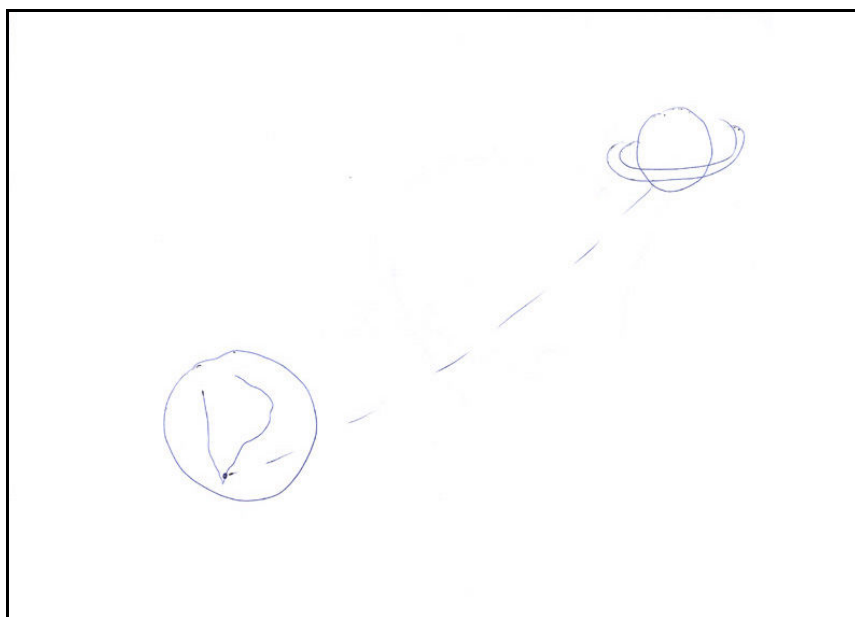
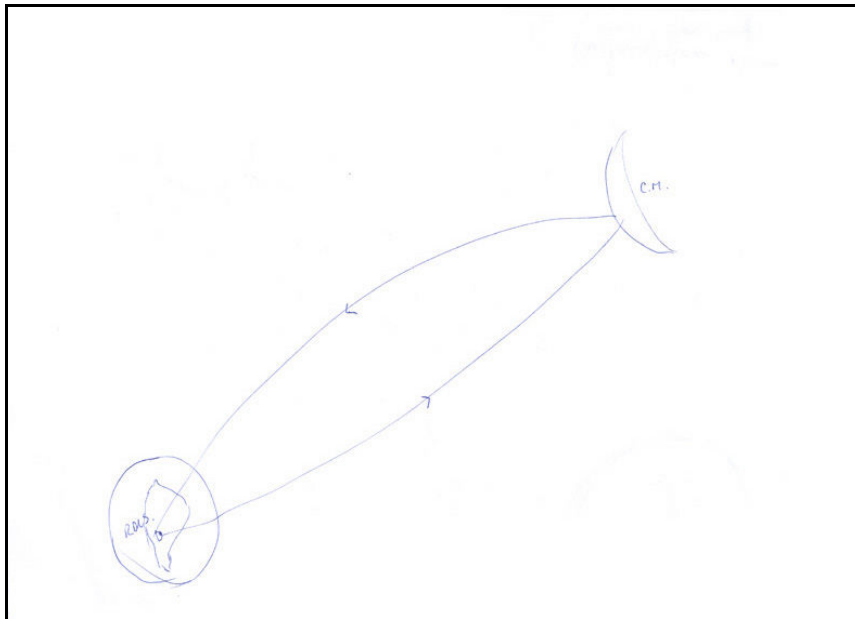
encontre em processo e pelo qual ele possa atuar: entre o hoje, que ele efetivamente vive, e o amanhã sonhado, há uma parede divisória, sem uma passagem sequer que leve ao outro lado; não há uma ponte; não há uma via de diálogo.

Convém não ignorar esta percepção de sofrimento porque, se a espera da recompensa excede o suportável, ela só pode gerar a rebeldia destrutiva de quem já não pode mais suportar a frustração. O destaque dado à palavra CAOS é um perigoso alerta de que este estado pode estar tomando conta, se não da organização, neste momento, pelo menos do próprio empregado, apesar de sua inegável dedicação. Para a comunicação interna, é importante observar que a falta de fluxos claros e de perspectivas mais realistas de crescimento profissional e de caminhos e metas da Petrobras quanto a PESA estão levando as pessoas a não mais acreditarem que podem atuar sobre o hoje e a esperarem 'nada mais que um milagre': se não houver uma atuação decidida e ordenada sobre este quadro, o cenário próximo pode ser de paralisia e desagregação.

2 - Outras representações contundentes de distância

A.G. empregado da área técnica, Rincón de los Sauces

P.T. empregado da área técnica, Rio Gallegos



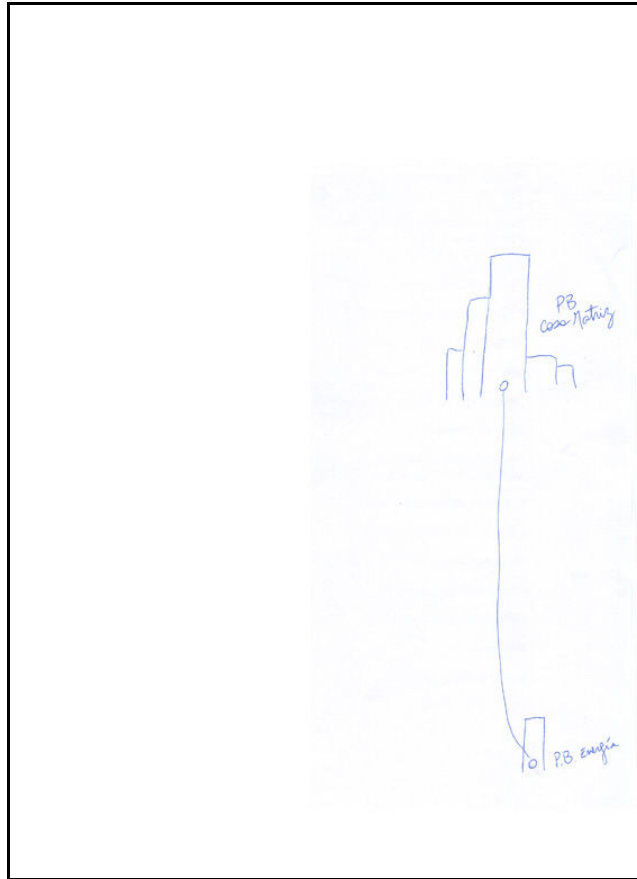
Complementando e corroborando os conteúdos acima, dois entrevistados de regiões isoladas diferentes também retrataram a distância entre a unidade onde trabalham e a matriz com expressões que sugerem distâncias intransponíveis e total alienação. O desenho 4-A foi realizado por um empregado da área técnica cuja unidade de trabalho se localiza a cerca de 280 km de Neuquén, em pleno deserto do Comahue. O 4-B, por um empregado da área operacional que presta serviços na unidade de E&P mais distante de Rio Gallegos, no extremo sul da Patagônia. Afastados um do outro por mais de 2.500 km, ainda assim ambos escolheram representações muito semelhantes: o primeiro retratou a distância entre a unidade onde trabalha e a matriz colocando a primeira na terra e a segunda, na lua; e o segundo colocou a unidade na terra e a matriz em um planeta com anéis (provavelmente, Saturno). Assim, temos novamente - e em outras duas regiões geográficas distantes - a representação da distância subjetiva entre a unidade de trabalho e a Matriz como aquela que separa os comuns dos mortais de um céu inatingível. Há, porém, especificidades em cada um dos desenhos que merecem atenção. No desenho 4-A, a escolha da lua como astro onde está a Matriz vem carregado de simbolismos: a Casa-Mãe é feminina (simbologia lunar), mas neste caso está distante e indiferente (a face côncava voltada para o outro lado) e é um centro de poder fálico, capitalista – não é, portanto, uma mãe acolhedora, mas castradora. Mais do que isso, o que está na lua é sempre uma incógnita (o astro é um símbolo do mistério); ou a própria representação do imprevisível: não convém esquecer que ‘lunático’, é um termo comum ao português e ao espanhol que serve para designar o que é instável ou louco.

Já no desenho 4-B, a matriz está no planeta com anéis (Saturno), o sétimo do sistema solar e o último visível a olho nu: durante muito tempo, pensou-se que era o mais distante da Terra. Não sabemos até onde vai o conhecimento de astronomia do funcionário, mas considerando-se sua formação técnica de nível superior, podemos inferir que sua representação de uma “Matriz saturnina” inclui, pelo menos, um aspecto que é do conhecimento comum: Saturno é um planeta extremamente frio. Mesmo seus anéis são compostos, em grande parte, de gelo e partículas que se mantêm agregadas sob baixíssima temperatura. Por fim, na mitologia, Saturno é o nome romano para Crono, filho de Urano e Gaia e pai de Zeus: o deus cruel que devorava seus filhos, para jamais ser suplantado por um deles (BRANDÃO, 1986). Assim, recorrendo a dois arquétipos totalmente opostos, um feminino e outro masculino, dois empregados lotados em regiões opostas – em um deserto escaldante e na planície gelada da Patagônia - revelaram uma visão surpreendentemente similar da relação existente entre eles e a Casa Matriz.

Outra questão que chama a atenção nestas ‘distâncias’ é que, para o sujeito que as vê desta maneira, a verticalização é evidente: tanto a Lua quanto Saturno são objetos celestes que só podem ser olhados de baixo para cima. Além disso, não se tem muita informação concreta sobre como são realmente estes corpos celestes; para além do círculo privilegiado de alguns especialistas e ‘iniciados’, as pessoas comuns só podem, a este respeito, tecer fantasias e representações imaginárias. Essas analogias não podem escapar à comunicação interna.

## 5 - Aquilo que 'falta'

H.L. empregado de unidade próxima a Buenos Aires



Este desenho, elaborado por um empregado lotado em uma unidade bem próxima a Buenos Aires, foi feito para demonstrar o que significa, para o entrevistado, fazer parte da Petrobras. Ainda que em outra perspectiva, outra região geográfica e outra vertente de negócio, ele traz novos elementos que permitem considerar que as percepções de impotência, distanciamento do poder central e hierarquia rígida, são neste momento sentimentos generalizados a influir na comunicação interna, na PESA: por isso, a decisão de destacá-lo, da amostra. Ele demonstra a representação imaginária feita pelo autor, da relação de poder existente entre a Casa Matriz e a PESA: uma visão



que, como se vê, é recorrente, especialmente nos níveis operacionais. Numa perspectiva subjetiva, o traço retrata o quanto o empregado se sente pequeno e distanciado de um poder que está muito acima; um poder imenso e próspero que se coloca, diante dele, numa total verticalização. De fato, ele se sente tão pequeno diante dessa estrutura que se ocupa muito em procurar uma “brecha” nesta “muralha”, onde talvez possa se encaixar, de modo a preencher seus desejos e ideais: porém, infelizmente, por alguma razão esta conexão não se completa - o cordão de ligação não está plenamente conectado, um pequeno istmo o separa da Matriz. A frustração do conjunto é evidente: apesar de ter consciência de seu ‘tamanho’ - que ele crê pequeno para reivindicar, buscar espaços - ele não apenas quer, mas também necessita dessa ligação, que é umbilical, algo sem o qual ele não pode sobreviver. Assim, a angústia que está por trás da ‘pergunta muda’ é: “Afim, algum dia, esta conexão vai realmente acontecer ou ela é apenas uma miragem? Será que esta possibilidade de união e troca mútua existe? E, se existe por que sempre falta algo nesta comunicação?”

Outro aspecto que denota que a descrença está ganhando espaço neste empregado é a escolha do círculo (símbolo universal do vazio), para a representação da entrada ou ponto de conexão entre a sua unidade e a Matriz. Embora as suas perguntas ainda ecoem, ele – talvez por ter esperado muito por uma resposta que não veio - já não acredita que aquilo a que está atado venha, de fato, a preenchê-lo. E não porque haja carência, mas justamente porque se trata de algo grande demais: são muitos empregados; muitos níveis de poder; uma estrutura além de sua capacidade de visualizar concretamente: como pode algo tão grandioso chegar a vê-lo?!

Trata-se, como se pode perceber, de um empregado que reflete a percepção de outros de seu nível hierárquico, que vêm com descrença qualquer iniciativa de comunicação interna que de fato se aproxime deles: um paradoxo semelhante àquele de quem se sente, na multidão, tão 'diluído' que acaba solitário. Este tipo de resistência só poderá ser vencido com a melhora radical da comunicação direta com as lideranças, com ampla informação sobre a companhia direcionada aos níveis operacionais e com ações que valorizem e coloquem o indivíduo em evidência, por ser valor e criatividade.

## 6 - Profissionalismo e nacionalismo vs. confusão da informação

C.M. técnico E&P, unidade próxima a Neuquén



A colagem produzida por este profissional de área técnica estampa a foto de um trabalhador do setor petrolífero - que provavelmente expressa ele mesmo - acima do mapa da Argentina. A escolha da foto revela os valores que o

entrevistado preza e nos quais embasa sua vida profissional: trata-se de uma visão de competência e segurança, uma imagem de decisão e de domínio da situação. É como se a foto dissesse: “Este é meu país. Eu sei que preciso trabalhar por ele e faço isso todos os dias, com competência. E este é meu espaço de trabalho, o local onde eu sei quem sou, onde estou seguro, pleno e realizado”. A associação é clara: a valorização pessoal, para este profissional, passa diretamente pela sua capacidade de produzir algo que ele reputa como central, não apenas para a sua realização pessoal, mas também para a construção ou recuperação da Argentina.

No entanto, em torno deste núcleo central organizado e claro, surge uma área coberta com miniaturas de notícias coladas, de forma caótica. São pedaços de papel cortados de forma irregular e colados com pouco cuidado, revelando certa animosidade e o quanto o autor se incomoda com a desorganização, com um certo ‘caos’ que vem ocupando a área ao redor daquela onde ele atua - e esse mal estar, provavelmente, tem relação com a informação que ele recebe. O acúmulo sugere que ele se sente sufocado pelo excesso de informação, ou talvez que os fluxos dessa mesma comunicação lhe parecem confusos e sobrepostos. Assim, assoberbado em meio a tantos estímulos ou solicitações, ele demonstra que, em sua percepção, a comunicação na empresa e com a empresa é algo com que ele até gostaria de interagir, se ela não invadissem e ameaçasse tão flagrantemente o seu universo cuidadosamente organizado.

Outro aspecto revelador pode indicar que é preciso atenção continuada à mensagem e ao seu conteúdo e forma, é que as mini-matérias escolhidas para expressar a comunicação são tão reduzidas que é quase impossível lê-las. São comunicados e notas impressas em letras mínimas, quase ilegíveis, e

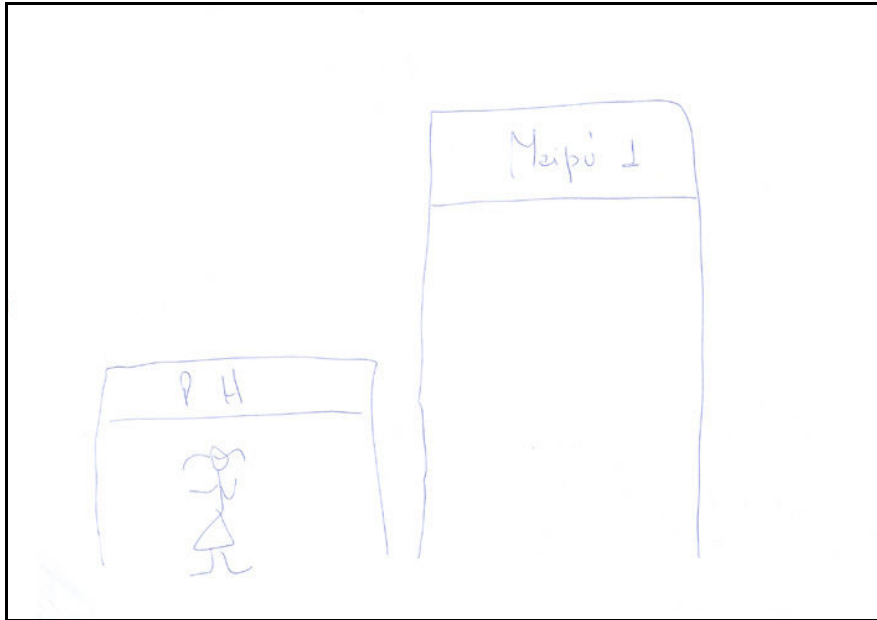
colocadas de forma completamente aleatória. Com uma comunicação assim, o receptor provavelmente se sente perdido, sem poder discernir o que esta 'avalanche de notícias' têm para lhe dizer. Trata-se, na verdade, de algo que extrapola os próprios limites da página (expressão do acúmulo), ainda que, ao centro de tudo, ele continue trabalhando, concentrado, como que dizendo: "O meu negócio é petróleo: isso que é o que me interessa, é do que eu entendo. No resto, ainda não me encontrei!".

Sugerindo que ele também não sabe onde esse excesso quer chegar, no que tange à matriz, o mapa do Brasil que está acima do da Argentina - em correta posição geográfica e hierárquica - está completamente submerso nas notícias coladas (expressão de excesso, acúmulo, animosidade). Como as notícias não esclarecem nada – já que é impossível lê-las... - a imagem denuncia que a percepção do autor sobre a empresa para a qual ele trabalha é que se trata de algo totalmente confuso e que ele desconhece, em absoluto (a face da empresa está 'escondida', e não revelada, pela informação disponibilizada).

Ainda que com certa confusão, o cenário sobre o qual o autor tem clareza continua sendo o da Argentina: em contrapartida, as informações que chegam do Brasil - são confusas e ininteligíveis, portanto, inadequadas para a função. Sutilmente, a única matéria que ele coloca em destaque, ou seja, fora do contexto de sobreposição, é a que traz o título: "A comunicação é parte vital do processo de gestão".

## 7 - Passividade e a alienação

D.J.; gênero feminino, área administrativa, Neuquén



A autora deste desenho é uma funcionária da área administrativa que trabalha em Neuquén. Como acontece em outros desenhos analisados, a boneca com a qual se representa tem traço indefinido e sugestão de infantilização (saia rodada, tranças). Ela não tem olhos, boca, ouvidos ou nariz (não se comunica), não tem mãos nem pés (não atua sobre a realidade que a rodeia). Para completar, ela se retrata dentro de um edifício baixo (a sua unidade), que é como uma caixa ou vitrine fechada. Porém, o mais interessante é que, quando se pede que ela desenhe a Matriz, no Brasil, ela retrata uma caixa maior, sem portas, sem janelas e sem pessoas, com a qual ela não tem a menor comunicação, e escreve sobre sua fachada: Maipú, 1 (o endereço da sede da Petrobras na Argentina).

Assim, todos os detalhes indicam que esta pessoa ainda atua quase como um completo “autóctone”, dentro de sua unidade. Seu isolamento é tal que ela se sente sem identidade, espremida sobre a placa de entrada de algum lugar. O fato de só conseguir visualizar a Matriz como “Maipú, 1” também não é gratuito, e nos oferece duas leituras: primeiro, que as culturas empresariais não mudam tão rápido assim. Para muitos empregados ‘herdados’ da PECOM, este sentimento interiorizado por anos de que a matriz está em um ponto definido da capital argentina ainda deve ser recorrente: assim como a irritação e o sentimento de perda por ter que lidar, todo o tempo, com o fato de que a realidade não é mais essa. E, por outro lado, a matriz brasileira continua tão “longe”, no imaginário das pessoas, que nem mesmo pode ser imaginada. Para esta funcionária, a Petrobras no Brasil é um contexto totalmente ignorado, algo que ela não tem a menor idéia do que seja. Com “Maipú, 1”, porém, ela já estabelece algum tipo de relação, ainda que muito insuficiente.

Por fim, a relação desta empregada com seu ambiente profissional não seria tão fragmentada se, na relação com “Maipú,1” houvesse uma receptividade e uma resposta suficientemente ativas para satisfazer a necessidade de construção que esta empregada certamente tem, de construção de uma identidade profissional com o qual ela se identifique, de fato. Porém, em Maipú, na sua visão, também há total despersonalização, não existem nem mesmo portas e janelas pelas quais entrar, nem máquinas que façam qualquer conexão, ou seja: ela trata sua unidade e Maipú como contextos completamente separados que são incapazes de intercambiar algo; portanto, em total alienação mútua.

Não se pode encerrar a análise da amostra da Argentina sem fazer uma observação importante. Após o cruzamento dos aspectos subjetivos verificados nos desenhos com a decupagem das entrevistas realizadas individualmente, é possível verificar a existência de dados recorrentes que indicam questões importantes para a comunicação interna ligadas a grupos específicos. Assim, constata-se que o índice de motivação e de comunicação interna na Unidade hidrelétrica de Pichi Picun Leufu, no deserto do Comahue, é o melhor dentre todas as Unidades pesquisadas, reafirmando os altos índices constatados em pesquisa anterior, na qual essa Unidade foi considerada como a que possui melhor clima, dentro da Petrobras como um todo.

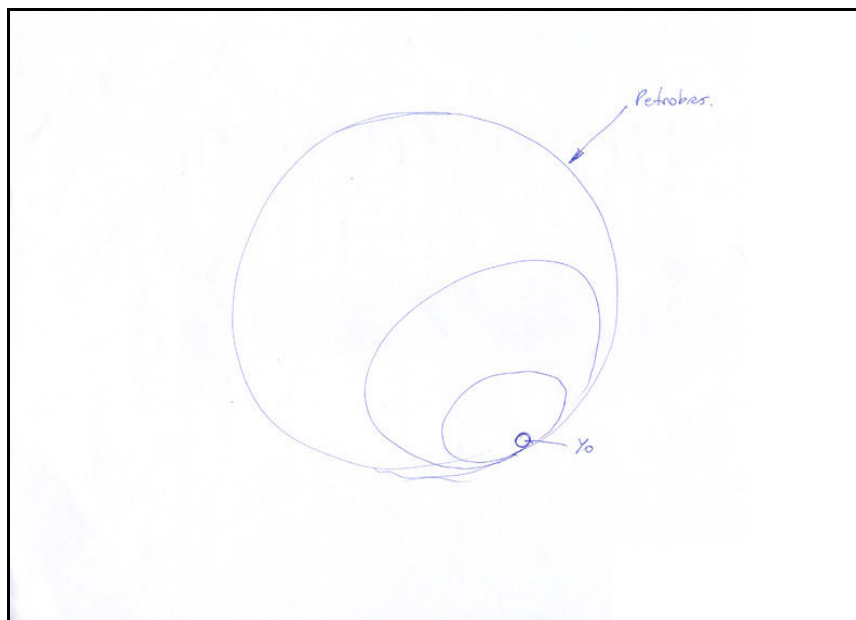
Compreende-se que diversas especificidades favorecem Pichi Picun Leufu, numa comparação com as demais linhas de negócio da PESA: a rotina de trabalho pressupõe menos estresse; a equipe é pequena e atua em conjunto há anos (a maior parte dos funcionários está na Unidade desde que ela entrou em operação) e há um número muito pequeno de terceirizados, o que reduz as dificuldades de comunicação entre grupos com status diferentes. Porém, é preciso considerar que isso não responde por tudo e que outros fatores com os quais esses empregados precisam lidar cotidianamente também poderiam se transformar em motivo de desgaste: a Unidade fica a 3 horas e meia, de carro, da cidade mais próxima (Neuquén), em uma região desértica onde as temperaturas podem chegar a 45 graus, no verão; e a bem menos de zero graus, no inverno; muitas vezes, em função do degelo, as estradas ficam intransitáveis e grupos podem ficar isolados ou com péssimas condições de

acesso para entrar e sair da Unidade; e a maioria dos empregados só retorna às suas casas semanal ou quinzenalmente, permanecendo nos períodos de trabalho, em alojamentos coletivos, com os colegas. Afinal grupos pequenos, quando não afinados, também podem se tornar uma fonte de desgastes recorrentes em função de competições localizadas que não são positivas para a produtividade.

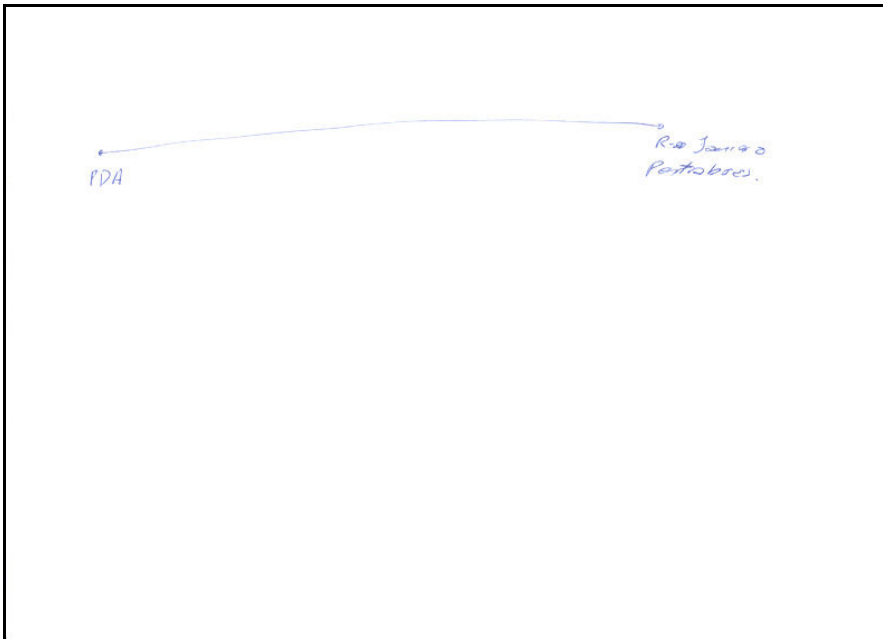
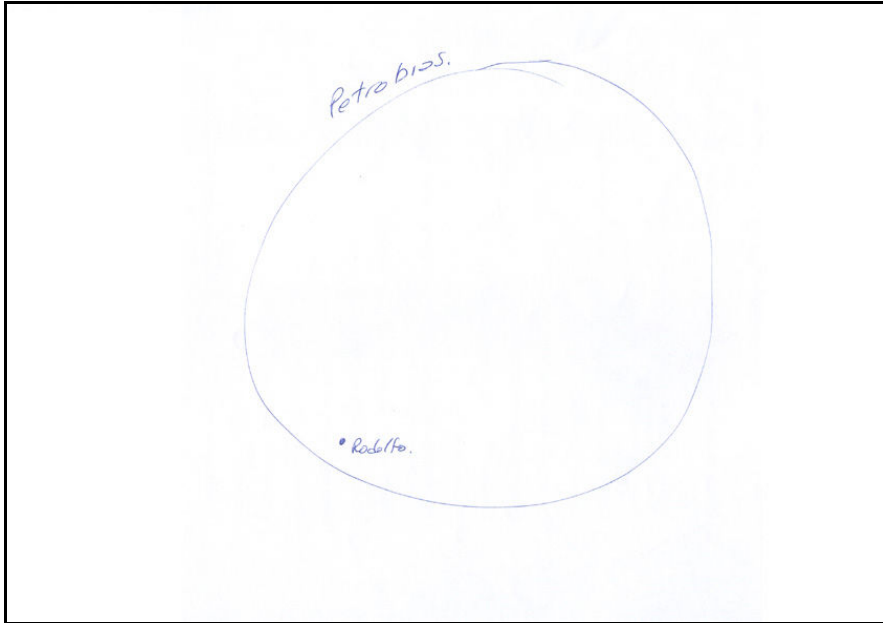
Assim, acredita-se que o sucesso da gestão de Pichi Picun Leufu deve ser considerado e suas boas práticas disseminadas como os aspectos democráticos, a boa comunicação do gestor com a equipe, assim como o estímulo à co-participação.

Desenhos 8 a 12 - Uma Unidade diferente das demais

Produção de cinco empregados da área técnica e operacional da Hidrelétrica de Pichi Picun Leufu







AL ESTAR LEJOS DE MI FAMILIA, MI TRABAJO Y EL GRUPO DE COMPAÑEROS FORMAN PARTE DE MI SEGUNDA CASA.-

MI FAMILIA  
ESTA SOSTENIDA  
POR ESTA  
GRAN BASE  
↓

**petrobras**  
ENERGIA



Ao receber o corpo de desenhos da Argentina - como de hábito, sem nenhum dado que o identificasse – a pesquisadora separou inicialmente, alguns que

pareceram tão diversos da linha geral da amostra que, em princípio, pareciam quase que 'produzidos em outra empresa', onde a comunicação interna estivesse em um patamar muito mais avançado. Curiosamente, ao realizar o cruzamento com a decupagem das entrevistas, verificou-se que todos provinham da mesma unidade: a hidrelétrica de Pichi Picun Leufu, no Deserto do Comahue.

De forma totalmente diferente da amostra de desenhos das demais unidades, as pessoas em Pichi Picun Leufu estão integradas, mais conscientes de suas realidades e têm uma visão madura, proativa e positiva da companhia. Assim, ao expressar o que significava, para eles, fazer parte da Petrobras, os autores dos desenhos 8 e 9 recorreram a diagramas circulares (idéia de movimento fluido e permanente), nos quais eles se inserem como existências com identidade própria (um escreve "eu" e outro, o seu nome próprio, em pontos destacados, dentro da estrutura). O desenho 8 ainda sofisticava a idéia de integração, ao retratar a empresa como uma estrutura circular, que avança como uma espiral crescente, abrangente, que contém tudo e onde tudo é contido, partindo do indivíduo (centro de sua própria vida), chegando a PESA e, depois, à Petrobras como um todo. A idéia de integração e hierarquia clara e não opressiva também é visível no desenho 12: a empresa é um prédio, estruturado, sólido. Está construído sobre uma série de colunas (as unidades de produção), que formam a base da companhia: estas colunas são sólidas, em boas condições e proporcionais ao conjunto. O autor demonstra maturidade ao considerar a estrutura como algo já constituído, mas de cuja sustentação ele participa - portanto, sua importância não está suprimida. Esse conforto e a confiança na solidez da estrutura, apesar da distância, também aparecem no

desenho 11: o empregado sofre, sem dúvida, por estar longe da família, mas encontra uma compensação em saber que faz parte de uma equipe que pode suprir, pelo mesmo parcialmente, sua necessidade emocional e humana de companhia e presença amigável e afetiva, além disso, ele pode contar com a compensação fundamental de saber que a família, que deve ser seu principal valor, está sustentada por uma base grande e confiável.

Em um contexto como este, mesmo que a comunicação tenha problemas e as condições de trabalho não sejam as ideais, há possibilidade de contornar as dificuldades porque a saúde institucional é suficiente para que todos se sintam integrados e produtivos, capazes de resolver seus conflitos diários de forma positiva, criativa. Merece destaque a importância, nesse contexto, de um ou vários gestores com visão abrangente, capazes de decodificar de forma positiva a fisionomia da companhia, para o empregado, e de fazer a diferença na comunicação interna e na resolução dos problemas de forma direta, dialógica e sem necessitar de reportar para os superiores aquilo que pode ser resolvido localmente. O desenho 10 reforça esta hipótese: ao traçar a distância entre a matriz e sua unidade, o entrevistado não hesita em traçar uma linha forte, clara, reta, sem percalços, com união total entre os dois pontos e sem desníveis entre as duas instâncias - reflexo da crença do autor de que, nesta estrutura franca e não opressiva, as conexões estão facilitadas, independente da grande distância física real que separa os dois pontos geográficos.

Para finalizar, é preciso destacar também que, onde há uma identidade definida (mesmo que não provida pela empresa, mas por um gestor competente), é possível promover o equilíbrio da equipe, favorecendo a produtividade. Certamente, um dos sinais que facilitam para o gestor a

manutenção deste equilíbrio, além da sua capacidade humana de administrar pessoas, é o fato de não ter que lidar com o paradoxo da existência de um alto número de terceirizados, cuja presença descaracteriza a identidade da empresa.

## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1 CONCLUSÕES E SPECÍFICAS.**

Em resposta à questão pesquisada sobre o sentimento de distanciamento do empregado estrangeiro - argentino e colombiano - a resposta obtida foi muito próxima nos dois países, denunciando a existência de um real sentimento de desconhecimento, distância e mesmo de isolamento das realidades em uma extensão que hoje pode resultar em um obstáculo à formação da identidade organizacional da empresa.

O uso da interpretação dos desenhos corrobora a análise das entrevistas e vai além, expressando, por vezes, alguns conteúdos reprimidos.

Deve-se, ainda, considerar a partir das análises sociais, políticas e econômicas realizadas, e preservando os traços particulares dos dois países, que um espírito comum de latinidade e uma preocupação com o colonialismo perpassam de forma contundente estas sociedades, principalmente nas questões em que se identificam as novas empresas globalizadas como os novos dominadores do capital.

Estes paradigmas presentes nestas sociedades não são fáceis de vir por terra, mas devem ser fortemente considerados por uma empresa em processo de formação de identidade transnacional.

Se compararmos essa percepção com as respostas obtidas quando perguntados sobre se consideram suficientemente informados sobre a empresa no Brasil, pode-se ver a total compatibilidade, já que nos dos dois países, um alto número de empregados não se sente suficientemente informado sobre os

assuntos da empresa originados no Brasil. Dessa forma, chega-se a conclusão de não ser possível, sem identificação e reconhecimento mútuo de culturas e objetivos, haver comunicação para que a gestão flua adequadamente. Esse distanciamento comprovado deve ser expressamente trabalhado pela empresa no sentido de um encurtamento rápido, já que vinculado ao sucesso estratégico do próprio negócio.

Sintomaticamente, em quase todos os desenhos de empregados da Colômbia, não se nota a sensação de pertencer ou sequer participar da Petrobras Colômbia. Eles se sentem partícipes, atuantes, integrados, mas apenas dentro de seus contextos fechados - e cobram mais presença da sede, em Bogotá, e da matriz brasileira, que não visualizam. O contexto geral mostra a necessidade de aproximar mais os elementos de comunicação estratégica, para gerar maior vínculo e comprometimento com a empresa.

Este é um dos maiores desafios da comunicação interna, nos próximos anos. É natural que, tendo em vista o tamanho do negócio, cada setor tenha uma visão do que é a empresa e um tipo de demanda; mas, para que essa diversidade seja saudável e parte de uma unidade harmônica, cada uma dessas visões deve ser partícipe de uma visão maior, abrangente, da Petrobras. Para tanto, não é possível cair no automatismo. Antes, é essencial perceber que cada área e localidade possuem um tipo de demanda, e que tal demanda deve passar por uma abordagem e por uma forma de executar os modelos de comunicação.

Acredita-se que a diversidade é tão grande, e as diferenças mapeadas inúmeras e tão relevantes, que não há ainda, de fato, uma Petrobras Colômbia ou Argentina, mas um aglomerado de 'companhias' diferentes, sob a égide dos

mesmos alto executivos, mais ou menos aceitos e compreendidos, de acordo com cada realidade. Qualquer idéia de unidade ainda é embrionária e serão necessários mais estudos e pesquisas localizadas para encontrar formas efetivas de integração.

A construção da identidade da Petrobras, como empresa transnacional tem que ser uma busca constante de uma construção que possa integrar elementos tão diversos para encontrar possibilidade de uni-los, em função da pluralidade de culturas e presença de interesses tão diversos.

Quanto à questão relativa à comunicação direta entre líderes e liderados, pode-se concluir que muito ainda deve ser feito. Deve-se notar que a maioria dos subordinados entrevistados, considera a comunicação direta como a mais eficaz e a mais agradável. Além disso, muitos não identificam seu chefe imediato como o transmissor dessas mensagens.

Nas entrevistas específicas com os gestores e os agentes de comunicação, podem-se notar dois traços comuns que merecem menção. O primeiro é que a distância da comunicação não está presente apenas entre os países e o Brasil, mas também aparece evidenciada internamente em cada país, notadamente entre as unidades de produção e suas sedes nas capitais. A segunda, que a distância psicológica e as dificuldades de comunicação face a face estão muito mais presentes nas sedes do que nas unidades do interior,

Assim, a sede considera boa sua comunicação com as unidades, mas as unidades consideram ruim sua comunicação com a sede. Dessa forma, indica-se que este ponto receba mais atenção de todos os envolvidos no processo de comunicação da empresa, já que é pressuposto básico que a mesma deva ser totalmente fluida e dialógica. Dentro desse princípio, recomenda-se a



realização de encontros permanentes, previamente previstos no calendário, envolvendo os profissionais de comunicação de todos os estratos da organização, de forma a permitir que haja aproximação genuína entre eles.

A insuficiência de comunicação entre os gestores e seus subordinados, na sede de ambas as empresas sul-americanas, leva a concluir que se os gestores da sede compartilhassem mais experiências com as unidades, estariam tanto se aproximando fisicamente e encurtando distâncias emocionais, quanto aprendendo a lidar melhor com a comunicação face a face.

Por fim, pode-se concluir que a busca pela formação de uma identidade de empresa global não pode passar sem a consideração consistente e consciente do que representa a identidade nacional desta empresa, que no caso estudado se identifica com valores genuinamente nacionalistas e de forte brasilidade, e mais do que isso, deve centrar seus esforços na união harmoniosa deste padrão com as demais características locais dos países por onde estende suas atividades.

Logicamente, isso não constitui tarefa fácil a ser realizada, principalmente se considerada a velocidade do processo de internacionalização da empresa, o que se torna um desafio constante. Certamente, pode-se ver, através desta pesquisa, que os valores originais da Petrobras poderão encontrar ressonância nos países onde atua, principalmente se respaldados em seu público interno, agregando junto a seus colaboradores, novos conceitos que solidificarão sua imagem fora das fronteiras brasileiras, como uma empresa transnacional de potencial altamente competitivo.

## 6.2 CONCLUSÕES COMPLEMENTARES

Partindo do pressuposto que é vital para a estratégia competitiva de uma empresa que seus empregados compreendam e vivenciem, em seus processos rotineiros, a missão e a visão da companhia, pode-se concluir, a partir desta pesquisa, que a distância entre o discurso e realidade ainda é grande, como pode-se observar, principalmente na Argentina, onde a grande maioria dos empregados entrevistados disse ter conhecimento desses conceitos, embora apenas a metade dos entrevistados pode expressar algum raciocínio ou lembrança espontânea sobre eles.

Isso demonstra que a empresa deve, dentro de seus processos de comunicação, estabelecer bases e processos mais sólidos de compartilhamento com seus empregados quanto à sua estratégia competitiva, pois se entende que só a partir daí haverá ambiente ideal para a criação de conhecimento. Os empregados não podem desenvolver plenamente suas competências e estarem capacitados para o constante desafio de aprender, promovendo a transferência de conhecimento tácito em explícito, se não compreenderem suficientemente os grandes objetivos e valores da organização.

Outra conclusão a que se pode chegar é que a comunicação direta é avaliada pelos empregados como mais agradável e mais eficiente do que a comunicação eletrônica e impressa.

Hoje, o enorme crescimento da comunicação eletrônica e o uso indiscriminado dos meios de comunicação utilizados pelas empresas, sem que haja uma adequação entre mensagem e veículo, provocam uma série de problemas,

entre eles a escravidão causada pelos meios eletrônicos, com sua presença cada vez mais freqüente e indiscriminada e suas facilidades de uso, como a rapidez e o baixo custo, que levam a mudança de hábitos e ao reforço de alguns comportamentos culturais, já que, em um outro viés, o latino americano em geral, manifesta-se através de uma cultura não assertiva. Nesse ponto, presencia-se um encontro de necessidades distintas que, algumas vezes, passam sem registro pelas organizações, já que, de um lado, se pode ver uma resistência cultural à assertividade e, do outro lado, existe a preferência pela comunicação face a face na aquisição de informações.

Deve-se realmente procurar soluções que contemplem todas as possíveis formas de comunicação, já que cada uma possui sua própria vocação estratégica e elas devem funcionar como peças complementares de um mesmo sistema. Porém, convém ressaltar que, quanto à utilização da comunicação direta, seu uso eficaz é responsável, fundamentalmente, pela criação de um ambiente propício ao desenvolvimento e a gestão do conhecimento organizacional.

### 6.3 RECOMENDAÇÕES

Seria recomendável a aplicação de um estudo longitudinal que permita acompanhamento, depois de implementadas algumas ações de aperfeiçoamento do processo de comunicação interna. Dessa forma, novamente poderia ser realizado um estudo nos países pesquisados, com o objetivo de ver se o quadro foi alterado e como ocorreram as mudanças.

Da mesma forma, recomenda-se que os demais países da América Latina onde a Petrobras está presente sejam pesquisados nas mesmas bases, já que, apenas assim, poderá se compor o mosaico das diferentes percepções da empresa brasileira entre seus empregados das empresas latino-americanas e dos diferentes padrões culturais locais, levando-se em conta que o objetivo estratégico da empresa é ser líder em energia nesta região.

Recomenda-se estudar, também, a percepção dos empregados da Petrobras no Brasil, de forma geral - e não apenas os empregados lotados da Área Internacional - frente ao processo de internacionalização da companhia. Isso complementaria o estudo de formação de identidade organizacional como um todo.

Recomenda-se, igualmente, que se aprofunde o exame do papel da comunicação organizacional como facilitadora de um ambiente propício à formação do conhecimento organizacional, o que a torna ainda mais estratégica como fator de primeira grandeza para alavancar a inovação e a competitividade da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, N. J. **International dimensions of organizational behavior**. *South-Western College Publishing*: Cincinnati, OH, 1997, p. 67 – 178.

-----; GHADAR, L. *International strategy from the perspective of people and culture*. In: A. Rugman, A (ed.), **Research in global strategic management**. Greenwich, CT: JAI, 1990, p.179 – 205.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALDERFER, C.J., SMITH, K.K. **Studying intergroup relations embedded in organizations**. *Administrative Science quarterly*, 27, 1982, p.35-65.

ALLEE, V. **The Knowledge evolution: expanding organizational intelligence**. Boston, MA: Butterworth – Heinemann, 1997

ALMEIDA, P. E. Ação comunicativa e estratégica na construção da organização sustentável. In: **Comunicação interna – a força das empresas**, v. 2. São Paulo: ABERJE, 2005, p.117 – 127.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BARTLETT, C. & GHOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989.

BASTOS, A. V. B. Cognition e ação nas organizações. In: DAVEL, E; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 81 – 111.

BOYATZIS, R. E. **Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

BRANDÃO, J. S. **Mitologia grega**. 2. ed., v. 1. Petrópolis: Vozes, 1986.

BRESLER, R.; MOTTA, F.; ALCAPADINI, F. Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. In: Davel E.; VERGARA S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 265 – 283.

CORRÊA, R. **O bloco bolivariano e a globalização da solidariedade**: bases para um contrato social universalista. Brasília: Corrêa & Corrêa, 1998.

COX, Jr., T. **Cultural diversity in organizations**: theory, research and practice. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1993.

CROSS, E. Y.; KATZ, J.H.; MILLER, F.; SEASHORE, E.W. **The promise of diversity**. Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.

DAVEL, E.; VASCONCELOS . J. G. M. ; Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. P. M.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**: São Paulo. Atlas: 1997, p. 94 – 110.

-----; VERGARA S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 31 – 56.

DEETZ S. Conceptual foundations. In: JABLIN F. M.; PUTNAM, L.L. (ed.) **The new handbook of organizational communication**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, p. 3 – 46.

-----;ALVESSON M. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG S.R.; HARDY C.; NORD W. R. **Handbook de estudos organizacionais** – modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais – v. 1. ed. São paulo: Atlas, 2006, p. 226 - 264.

DOUGHERTY D. Organizando para a inovação. In: CLEGG S.R.; HARDY C.;  
NORD W. R. **Handbook de estudos organizacionais** – modelos de análise e  
novas questões em estudos organizacionais – v. 3. (ed.) São Paulo: Atlas,  
2004, p. 337 - 360.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA  
F. P. M.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São  
Paulo. Atlas, 1997, p. 38 – 54.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional, o doce controle do clube dos raros, In:  
MOTTA F. P. M.; CALDAS M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**.  
São Paulo. Atlas, 1997, p. 293 – 304.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989

GLENN, E. **Man and mankind: conflict and communication between cultures**.  
Norwood, NJ: Ablex, 1981

HALL, E. **Beyond culture**. Garden City, NY: Doubleday.

HALL, S. **The question of cultural identity**. In: HALL, S.; HELD, D.;  
MCGREW, T. **Modernity and its future**. Cambridge: Polity, 1992; p. 273-316.

HERNANDEZ, J. M. C; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão  
crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, nº 2, p. 31-45, 2001.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-  
related values**. London: Sage, 1984.

.....**Cultures and organizations: software of the mind**. UK: McGraw-  
Hill, 1997.

JACKSON, W.E.; STONE, V.; ALVAREZ, E.B. Socialization admits diversity:  
the impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. In:

CUMMINGS, L.L.; STAW, B. **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI, 1993.

KLUCKHOHN, F.; STRODTBECK, F. L. **Variations in value orientations**. Westport, CT: Fawcett, 1961.

McGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw Hill, 1960.

MIJARES, A. **El libertador**. Caracas, Academia Nacional de la Historia, 1987.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo. Atlas, 1997, p. 25 – 54.

MURDOCK, G.; PROVOST, C. Measurement of cultural complexity. **Ethnology**, v.12, s. 379 – 392, 1973.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Luzuli, 2003.

-----O fomento a miscigenação. **Comunicação interna** – A força das empresas, v. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

NKOMO S. M.; COX T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais** – modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais – v 1. São Paulo: Atlas, 2006, p. 332 – 358.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a mified model of dynamic Knowledge creation. **Long Range Planning**, v.33, p. 5 – 54, 2000.

PARKER B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG S.R.; HARDY C.; NORD W. R. **Handbook de estudos**



**organizacionais** – modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais – v. 1. São Paulo: Atlas, 2006, p. 398 - 431.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PICCOLO, E.G. Os Testes gráficos. In: OCAMPO, M. L. S. et al. (col) 11. ed. **O processo de psicodiagnóstico e as técnicas projetivas**. São Paulo: Martins Fontes, 2005, p. 205 - 311

PUTNAM L. L.; PHILLIPS N.; CHAPMAN P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG S.R.; HARDY C.; NORD W. R. **Handbook de estudos organizacionais** – modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais – v. 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 77 - 125.

RESTREPO, C. L. **Borradores para una história de la república liberal** v. 2. Bogotá: Nueva Frontera, 1975.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e sentido do Brasil. São Paulo: Companhia da Letras, 1995.

RIEL, C. B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel, Hempstead; UK: Prentice – Hall, 1995.

SCHEIN, E, H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

STOHL, C. Globalizing organizational communication. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM L.L. *The new handbook of organizational communication*. Sage, 2001, p. 323 – 375.

SROUR, R. H. **Podes, cultura e ética nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

SUNKEL, O. et al. **El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo**. México: Siglo XXI, 1990.

TANURE B. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2005.

TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

THOMAS JR., R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: Amacom, 1991.

TRIANDIS, H. Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories. *International Studies of management and organization*, v. 12, p.139 – 169, 1983.

URIBE, J. J. **Antologia del pensamiento político colombiano**. v. II Século XX, Bogotá: Banco de la República, 1970.

Van KOLCK, O. L. **Testes projetivos gráficos no diagnóstico psicológico**. São Paulo: EPU – Pedagógica e Universitária, 1984.

VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p.151 - 170.

----- **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

----- **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

Von KROGH, G.; ICHIJO K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WATZLAWICK P. et al - **Une logique de la communication**. Paris:Seuil, 1972.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E;



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)